



Evaluation Unit (EVAL)

- **Título de proyecto:** Programa de Apoyo a la Consolidación y Mejora de la Calidad del Empleo en la Argentina
- **TC/SYMBOL:** ARG/08/01M/ITA
- **País(es) :** Argentina
- **Oficina Administrativa:** OIT Argentina
- **Oficina técnica:** OIT Argentina
- **Inicio del proyecto:** 1 de enero de 2009
- **Término del proyecto:** 31 de diciembre de 2010
- **Donante:** Gobierno de Italia (USD 5.899.705)
- **Tipo de la evaluación :** Evaluación intermedia independiente
- **Fecha de la evaluación:** Agosto de 2010
- **Gestión de la evaluación:** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Director de la evaluación:** Sabas Monroy
- **Equipo de evaluación:** Javier Lasida
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 19,381
- **Palabras Claves:** Trabajo decente, políticas activas de empleo (de mercado de trabajo), desarrollo local,, servicios públicos de empleo, empleo juvenil

Índice

1.	Resumen Ejecutivo	3
2.	Antecedentes y contexto del Programa	8
3.	Objetivos y marco lógico del proyecto	9
4.	Objetivo, alcance y clientes de la evaluación	17
4.1	Objetivo.....	17
4.2	Alcance	17
4.3	Clientes	18
5.	Metodología de la evaluación	19
6.	Hallazgos	19
6.1	Hallazgos del análisis de coherencia de diseño, estrategias y objetivos.....	19
6.2	Hallazgos del análisis de logro de resultados e impactos	22
6.3	Hallazgos del análisis de los aspectos de gestión	31
6.4	Hallazgos de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad	35
7.	Conclusiones	36
8.	Documentación de buenas prácticas	36
9.	Documentación de déficits y lecciones aprendidas.....	38
10.	Recomendaciones.....	39
11.	Anexos.....	42
11.1	Términos de referencia de la evaluación.....	42
11.2	Agenda de la misión de evaluación y lista de personas entrevistadas	52

1. Resumen Ejecutivo de la Evaluación: “PROGRAMA DE APOYO A LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL EMPLEO EN LA ARGENTINA”

Antecedentes y contexto del Programa

La economía argentina venía recuperándose de la crisis del 2001, cuando golpeó la nueva crisis en el 2008. Desde el 2003 hasta el 2007, el producto bruto interno real subió en promedio un 8,8%, y la tasa de desempleo (abierto urbano) que había alcanzado 19,7% en el 2002, bajó por debajo del 8 hacia fines del 2007. A pesar del aumento en la tasa de desempleo urbano y la reducción de empleo neto hacia fines del 2008, no se registraron pérdidas masivas de puestos de trabajo. El gobierno implementó un paquete de medidas para responder al impacto de la crisis, entre las que se incluyen los programas activos para mejorar la empleabilidad y la inclusión. En el 2010 la economía ha retomado un ritmo intenso de crecimiento y los datos del empleo volvieron a mejorar, aunque no a la misma velocidad que la recuperación económica.

El CEA, que es ejecutado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) con la participación de la Agencia del Ministerio de Trabajo italiano, Italia Lavoro SpA (IL), y el financiamiento de la Cooperación Italiana, profundiza y amplía a todo el país la cooperación desarrollada por la OIT durante los años 2004 a 2008, a favor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) a través del Programa Integrado para la Reactivación del Empleo en Argentina (AREA).

El CEA es, básicamente, un programa de asistencia técnica que ejecuta un apoyo sostenido a la Secretaría de Empleo del MTESS con el propósito de contribuir de manera efectiva a mejorar las condiciones de más y mejor trabajo decente en Argentina, en el entendido que la sostenibilidad del desarrollo depende en medida decisiva de la sostenibilidad del empleo que se genere. Su objetivo general es “contribuir al empleo y a mejorar la calidad del mismo a nivel de todo el país – particularmente de los sectores con mayores índices de pobreza-, a través del apoyo a la Secretaría de Empleo en el diseño, desarrollo y adecuada gestión de sus Políticas Activas de Empleo, en el marco del Diálogo Social y una decidida participación de los Gobiernos Locales y Provinciales”.

El programa, originalmente previsto para un período de dos años, con un monto de de US\$ 5.899.705 se inició el 1 de enero de 2009; sin embargo, su ejecución operativa propiamente comenzó con la incorporación de su Consejero Técnico Principal (CTP), el 18 de mayo de 2009. Las acciones en el terreno, originalmente previstas para iniciarse en julio de 2009, recién dieron comienzo en noviembre de 2009, debido a ajustes en la estrategia de implementación, que mejoraron el proceso de ejecución.

La evaluación del Programa tuvo como principal finalidad estudiar la pertinencia y validez del diseño del Proyecto, así como el progreso, eficacia, eficiencia y gestión del mismo, identificando las principales fortalezas y debilidades. También aportar elementos en beneficio de nuevas acciones que puedan ser emprendidas por la OIT, otras agencias de cooperación y las propias instituciones nacionales. Toma en cuenta el total de las actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto entre mayo de 2009 y junio de 2010, en el ámbito nacional, provincial y municipal. Presta especial atención a la pertinencia y aptitud estratégica de proyecto, medida en función a que los objetivos de una intervención para el desarrollo sean congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. Los clientes de la evaluación son los responsables de la ejecución del Programa, la Oficina de la OIT en Argentina y Oficina Regional de la OIT y la Unidad de Evaluación de la sede, MTESS, los miembros del Comité Trilateral del Programa y el Gobierno Italiano.

La metodología de trabajo consistió en revisar y sistematizar la profusa documentación del Proyecto y realizar una serie de entrevistas, visitas con observaciones de campo a cuatro provincias (incluyendo tanto a las Gerencias del MTEySS, autoridades provinciales y municipales y actores locales) y reuniones de devolución y análisis de la información recogida con actores relevantes del Proyecto.

Principales hallazgos:

Respecto al diseño:

El diseño del proyecto, los objetivos y las estrategias resultaron efectivos, sustentados por las políticas nacionales y el aporte técnico y metodológico de la OIT; a la vez mostró coherencia tanto entre ellos, como con el diseño general y los objetivos del Proyecto. Se destacan las acciones de fortalecimiento de las políticas de empleo puestas en marcha por el MTEySS, con un marcado acento territorial, principalmente municipal. El diseño logró responder adecuadamente a los diferentes niveles de la estructura de la política de empleo argentina, previendo intervenciones en el nivel nacional (incluso proyectado al campo internacional), provincial y local. Cada una de estas intervenciones estuvo articulada con las demás, en una estrategia conjunta que resulta coherente.

El proyecto es consecuente con las acciones proyectadas por el PTDP para Argentina 2008–2011 dado que responde a un conjunto de necesidades y demandas que aseguran el compromiso activo y decidido de la contraparte (MTEySS) y el grupo meta. Se articula adecuadamente con la estrategia de la OIT para Argentina y con las prioridades del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) para la Argentina 2008 – 2011, principalmente la prioridad ARG-125 “Mejorar las condiciones de empleo y empleabilidad, con énfasis en la promoción del empleo decente para la juventud y el desarrollo económico local”. El Programa, ha colaborado estrechamente con algunas acciones operativas de la Oficina de la OIT en Argentina.

Respecto a resultados e impactos

El Programa ha avanzado hacia el logro de sus objetivos, destacándose las siguientes acciones y resultados:

- La sistematización de la intervención del MTEySS en la puesta en marcha de políticas activas de empleo, de la cual se espera hacer una publicación durante el segundo semestre de 2010. Este trabajo servirá para la difusión de los aprendizajes en el nivel nacional para otros programas relacionados y también en el nivel regional
- Se han realizado acciones de formación con 587 participaciones de actores de las políticas de empleo. Esta capacitación fue ajustada de acuerdo a las necesidades identificadas a través de un inventario realizado previamente
- El intercambio efectivo entre actores relevantes sobre Políticas Activas de Empleo, a través de jornadas nacionales y regionales. Permitieron una importante participación de autoridades nacionales, regionales y municipales y del propio MTEySS, los cuales son grupos meta del CEA, llegando a un total de 736 personas, de las cuales 80 eran intendentes, y 241 de las cuales pertenecían a los municipios.
- La mejor adecuación de la planificación del MTEySS a favor de los servicios de empleo a punto de partida de un estudio sobre las Oficinas de Empleo municipales que permitió un amplio y profundo conocimiento sobre las mismas.
- La incorporación de instrumentos y mecanismos efectivos de mejora de la ejecución de proyectos dirigidos a población vulnerable, como la población joven, El fortalecimiento de los funcionarios del Programa CEA a las GECAL, a través de acciones de asesoramiento y apoyo

técnico permanente.

- El avance sustantivo en la articulación de las estrategias y acciones entre el MTEySS, las GECALes, los gobiernos de provincia y los municipios, lo cual ha sido una de las estrategias centrales del Proyecto. Esto ha facilitado el diálogo entre las políticas centrales nacionales y las estrategias locales de implementación
- La concreción de una serie de estudios especializados que le aportaron insumos al MTEySS para mejorar sus acciones dirigidas a facilitar el acceso y apoyar la generación de empleos de calidad.

Como se puede apreciar el Proyecto ha fortalecido la capacidad de la Secretaría de Empleo en el desarrollo de las políticas a su cargo y ha colaborado activamente con su despliegue e implantación en el territorio. Para ello ha apoyado a los diferentes actores que la componen, desde el nivel central, pasando por el provincial, hasta llegar al local. Las diversas acciones realizadas han contribuido al vínculo y la articulación entre los actores de los tres niveles.

Respecto a la gestión:

El Proyecto es gestionado por la oficina de OIT de Argentina, con la participación de Italia Lavoro y el MTE y SS, formando una estructura central con un Comité tripartito, una dirección ejecutiva y un Comité Central de Gestión. Se crearon seis Sedes Regionales, que nuclean a todas las provincias del país que son: Buenos Aires, Región Centro, Región Cuyo, Región Nea y Región Sur. En la gestión del Proyecto se destaca especialmente el montaje de esta estructura descentralizada, que se encontró idónea para vincularse y trabajar con los actores tanto provinciales como locales.

Se plantearon algunas dificultades administrativas en los plazos para cumplir con la documentación de gastos por parte de Italia Lavoro, que se subsanaron con el aporte de adelantos de la misma organización., y luego se cubrirán en el momento que se completen los requisitos para las rendiciones.

Respecto a la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad:

El Proyecto ha mostrado gran pertinencia respecto a la política de empleo argentina, que a la vez ha procurado brindar respuestas efectivas a los principales desafíos y carencias que experimentó el mercado de empleo y en especial sus sectores más vulnerables.

Se destaca la flexibilidad desarrollada por el Proyecto, como condición para el logro de la pertinencia, primero en términos organizativos e institucionales, en la articulación con todos los niveles de la política de empleo; segundo flexibilidad territorial, en tanto se adaptó a distintos grados de desarrollo y diferentes estrategias en las provincias y en los municipios. Finalmente también se observó flexibilidad del Proyecto en la respuesta temporal, en tanto el contexto registró importantes cambios, respecto a los cuales se tuvo capacidad tanto para analizarlos, como para realizar las consecuentes readecuaciones en la estrategia de trabajo.

El Proyecto ha resultado eficiente en general y en especial en la estructura descentralizada y regional que ha montado, que le permite brindar respuestas adecuadas y establecer un vínculo permanente, con una estructura liviana, soportada por consultores profesionales, dinámicos, comprometidos con los objetivos del proyecto, con capacidad de relacionamiento con los diversos actores provinciales y locales.

Los resultados aparecen como sostenibles en tanto se observan la aparición, el desarrollo y también cierta consolidación de actores locales y provinciales comprometidos con la política de empleo. En

especial tanto el papel asumido por las GECALes, como por los municipios y otros actores locales muestran condiciones para sostenerse y ampliarse en el futuro.

Conclusiones:

El análisis de la información recolectada muestra que el Proyecto tuvo la capacidad de desarrollar lo avanzado por el Proyecto AREA, consolidando y ampliando sus logros. Importa observar la continuidad de las iniciativas, porque demuestra la sostenibilidad de los impactos de AREA y refuerza la previsión de sostenibilidad del Proyecto CEA. Ello resulta relevante tanto desde la perspectiva del trabajo de OIT en el país, como desde los objetivos, la estrategia y la institucionalidad generada por la política de empleo. Lo principal es justamente el desarrollo logrado por la política y desde el punto de vista del aporte técnico de OIT, el haberla apoyado y potenciado, a partir de su propia vocación, sus definiciones y su capacidad acumulada, articulada con la de IL.

Buenas prácticas, déficits y lecciones aprendidas.

A. El Programa contribuyó al tránsito de políticas pasivas, propias de la coyuntura de alto desempleo y crisis económica, a políticas activas, capaces de responder al desafío de generar más y mejor empleo, especialmente para los grupos excluidos, en la nueva etapa de crecimiento económico y bajo desempleo.

A partir de este logro y este aprendizaje, como desafío –que se retoma en las Recomendaciones- se identificó que varios actores, especialmente en los niveles intermedios del Ministerio continúan considerando a las políticas activas como subordinadas a las pasivas.

B. El Programa aportó y reforzó el fuerte proceso de descentralización de la política de empleo argentina, muy bien organizado en una estructura de tres pisos: (1) el MTEySS, con sus políticas y programas, (2) las Gerencias del propio Ministerio en las provincias y las propias estructuras de gobierno provincial y (3) los actores locales, entre los que se destacan las Oficinas de Empleo municipales, de amplia cobertura en la mayor parte del país. A través del fortalecimiento de los actores en todos los niveles y de herramientas centrales, como la plataforma informática se apoyó este proceso de descentralización, que se destaca en las políticas públicas del país.

Este aprendizaje genera el desafío de completar la descentralización de la estructura, con la del funcionamiento de las políticas y programas, lo que también se retoma en las Recomendaciones.

Recomendaciones

1. *La prórroga de la ejecución del Programa*

Atendiendo a los hallazgos y conclusiones respecto a la implementación del Programa, a los datos del contexto y a la voluntad de los actores se recomienda la prórroga de la ejecución.

La prórroga se fundamenta en que beneficiará a la política de empleo y permitirá un mejor cumplimiento de los objetivos y resultados definidos, incrementando su sostenibilidad. A ello se agrega que cuenta con viabilidad económica, político-institucional y técnica.

Se recomienda que para la última etapa de ejecución, que se generaría de aprobarse la prórroga, se revisen y readecuen algunas de las estrategias de trabajo. La oportunidad de la evaluación es adecuada para realizar una revisión y eventualmente ciertos ajustes. A continuación se plantean algunos ajustes que tienen que ver con cuestiones internas.

- (a) Estudiar el ajuste de la estructura de acuerdo a las acciones previstas para esta última fase, evaluando si debe mantenerse como hasta la fecha.
- (b) El cronograma debe adecuarse, especialmente en el caso de Italia Lavoro, al plazo para el cual se cuenta con tiempo para rendir y documentar los gastos realizados.
- (c) Considerando que ésta será la etapa final de ejecución priorizar acciones de gestión y comunicación de conocimientos,

2. *El apoyo al fortalecimiento de las políticas activas*

El apoyo a las políticas activas de empleo que el Programa ya viene brindando se sugiere que priorice, en la etapa siguiente, la promoción de instancias y procesos de reflexión sobre la vinculación de éstas con las políticas pasivas. Se sugiere una flexibilización que contemple distintas modalidades de articulación entre unas y otras.

El apoyo a la redefinición del vínculo entre las intervenciones activas y pasivas supondrá apoyar monitoreos y evaluaciones que aporten insumos para hacerlo, promover instancias de encuentro y reflexión y finalmente colaborar, de requerirse, con los procesos de readecuación de los Programas y las acciones. Por ejemplo se mencionó que sería una contribución relevante del Programa a estos efectos, el organizar talleres conjuntos en los que integrantes de las Direcciones y los Programas de la Secretaría de Empleo, las GECALes y eventualmente los actores locales en los que se analice y reflexione sobre estos temas y se establezcan criterios, orientaciones e instrumentos de trabajo conjunto, de común acuerdo.

3. *Promover y apoyar la revisión y mejora de la gestión central, contribuyendo a consolidar la descentralización de la política de empleo*

Colaborar con la revisión y la mejora de la definición de las metas y sistemas de evaluación y monitoreo de las Direcciones y Programas vinculados a la política de empleo. Proponer y facilitar que en el nivel central de la política se concentren funciones de diseño, rectoría, supervisión, monitoreo y evaluación. En tanto para la gestión y la ejecución de las acciones, sean los actores locales quienes asuman las principales responsabilidades, decisiones y apliquen los recursos. Esto en el marco de los criterios y orientaciones definidos en el nivel central y rindiendo cuentas por la eficacia y eficiencia alcanzadas. La selección de ejecutores y las decisiones sobre acciones y adquisiciones deberían tender a concentrarse en el nivel local, articuladamente y con la supervisión de la respectiva GECAL y con el gobierno provincial.

En esta misma línea se sugiere continuar y profundizar el apoyo a las OE en su vinculación con las demandas del mundo del trabajo.

4. *Apoyar la articulación de la formación con el resto de las políticas activas de empleo en el ámbito local*

Priorizar el fortalecimiento de las políticas activas en el ámbito local, reforzando su articulación y su incorporación de acciones formativas a través de:

- (a) Apoyar el desarrollo de acciones de formación profesional territorial,
- (b) apoyar la definición y la aplicación de una norma que permita mejorar la gestión de las vacantes.
- (c) Incorporar a la formación sectorial competencias de nivel más básico; para ello se requieren instituciones de formación implantadas en el territorio local.

2. Antecedentes y contexto del Programa

La economía argentina venía recuperándose de la crisis del 2001, cuando golpeó la nueva crisis en el 2008. Desde el 2003 hasta el 2007, el producto bruto interno real subió en promedio un 8,8%, y la tasa de desempleo (abierto urbano) que había alcanzado 19,7% en el 2002, bajó por debajo del 8 hacia fines del 2007.

Mientras el crecimiento del producto bruto interno en el 2008 fue de 3,8% en el cuarto trimestre, la crisis global comenzó a tener impacto en la economía argentina y el PBI con el ajuste estacional cayó un 0,9%, manteniéndose un crecimiento débil en 2009 de alrededor del 0,5%. El aumento de la tasa de desempleo urbano ha sido moderado en comparación con crisis anteriores. En el cuarto trimestre de 2009, la tasa de desempleo fue de 8,4%, 1,1 punto porcentual por encima del mismo trimestre del año anterior. El salario neto del sector privado disminuyó 1,3% en 2009, sin embargo esta disminución es bastante moderada si se compara con el aumento general del 66,3% entre enero 2002 y noviembre 2009. La disminución del empleo formal hacia fines del 2008 evidencia una caída en las nuevas contrataciones de las empresas privadas, así como recortes en los puestos de empleo en los primeros meses de la crisis.

A pesar del aumento en la tasa de desempleo urbano y la reducción de empleo neto hacia fines del 2008, no se registraron pérdidas masivas de puestos de trabajo. En muchos casos el impacto de la crisis fue mitigado por medidas de retención, como los salarios subsidiados, la reducción de la jornada laboral y los despidos temporales. El gobierno implementó un paquete de medidas para responder al impacto de la crisis, entre las que se incluyen los programas activos para mejorar la empleabilidad y la inclusión¹. En el 2010 la economía ha retomado un ritmo intenso de crecimiento y los datos del empleo volvieron a mejorar, aunque no a la misma velocidad que la recuperación económica.

El CEA, que es ejecutado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) con la participación de la Agencia del Ministerio de Trabajo italiano, Italia Lavoro SpA (IL), y el financiamiento de la Cooperación Italiana. Profundiza y amplía a todo el país la importante cooperación desarrollada por la OIT² durante los años 2004 a 2008, a favor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) de la República Argentina para la puesta en marcha de sus Políticas Activas de Empleo, a través del Programa Integrado para la Reactivación del Empleo en Argentina (AREA). Este proyecto se elaboró considerando la experiencia obtenida en la ejecución de AREA y en respuesta a las necesidades del MTESS, en el marco de la situación económica, social e institucional de la Argentina al año 2008.

El CEA es, básicamente, un Programa de asistencia técnica que ejecuta un apoyo sostenido a la Secretaría de Empleo del MTESS con el propósito de contribuir de manera efectiva a la generación de más y mejor trabajo decente en Argentina, en el entendido que la sostenibilidad del desarrollo depende en medida decisiva de la sostenibilidad del empleo que se genere.

El Programa, originalmente previsto para un período de dos años, se inició el 1 de enero de 2009; sin embargo, su ejecución operativa propiamente comenzó con la incorporación de su Consejero Técnico Principal (CTP), el 18 de mayo de 2009. Por otro lado, las acciones en el terreno, originalmente previstas para iniciarse en julio de 2009, recién dieron comienzo en noviembre de 2009, debido a dos razones centrales: (a) la reasignación presupuestaria para reflejar las necesidades de asistencia del MTESS que implicaron la preeminencia del componente de desarrollo local; razón por la cual, Italia Lavoro (IL), entidad asociada al proyecto, propuso que las contrataciones del equipo técnico en los

¹ Extraído de Argentina's response to the crisis, G20, Country brief, ILO.

² Esta cooperación también se realizó con la intervención de IL y el apoyo financiero de la Cooperación Italiana.

territorios quedase a cargo de la OIT y no de IL, como fuera convenido originalmente. Esto supuso una larga negociación que concluyó en septiembre de 2009 con la modificación del Acuerdo correspondiente entre la OIT, IL y el propio MTESS; y, (b) el proceso de selección para la contratación del personal a cargo de las acciones del CEA en el territorio.

El monto total del proyecto es de US\$ 5.899.705, según tasa vigente de Naciones Unidas al momento de recepción de los fondos por parte de OIT.

3. Objetivos y marco lógico del proyecto

El objetivo general del proyecto es “contribuir al empleo y a mejorar la calidad del mismo a nivel de todo el país – particularmente de los sectores con mayores índices de pobreza-, a través del apoyo a la Secretaría de Empleo en el diseño, desarrollo y adecuada gestión de sus Políticas Activas de Empleo, en el marco del Diálogo Social y una decidida participación de los Gobiernos Locales y Provinciales”.

IMPACTO ESPERADO / OBJETIVO DE DESARROLLO	Contribuir al empleo y a mejorar la calidad del mismo a nivel de todo el país –particularmente de los sectores con mayores índices de pobreza-, a través del apoyo a la Secretaría de Empleo en el diseño, desarrollo y adecuada gestión de sus Políticas Activas de Empleo, en el marco del Diálogo Social y una decidida participación de los Gobiernos Locales y Provinciales.
Objetivo inmediato 1: Contribuir al fortalecimiento institucional y operativo de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a nivel central y de las GECAL para la adecuada ejecución de las Políticas Activas de Empleo.	Resultado No. 1: Capacidades técnicas de la Secretaría de Empleo –en el nivel central y de las GECAL- mejoradas; especialmente, para la transferencia y puesta en marcha al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.
Indicadores/Rendimientos/Hitos	
▪ Capacidad de ejecución y de operación adecuada por parte de la Secretaría de Empleo. ▪ Mecanismos de integración de acciones y recursos en funcionamiento al nivel de la Secretaría de Empleo y de las GECAL. ▪ Guías y documentos orientadores en aplicación por la Secretaría de Empleo para la transferencia y puesta en marcha al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	
	Resultado No. 2: Equipos técnicos de la Secretaría de Empleo –en el nivel central y GECAL- fortalecidos en el diseño e implementación de políticas activas dirigidas a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
▪ Funcionarios y consultores de la Secretaría de Empleo del nivel central y de las GECAL capacitados y fortalecidos en sus capacidades para el diseño e implementación de políticas activas dirigidas a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados. ▪ Guías y documentos orientadores en aplicación por la Secretaría de Empleo para el diseño e implementación de políticas activas dirigidas a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.	

	Resultado No. 3: Estrategias que contemplen la igualdad de género y oportunidades y un efectivo Diálogo Social en el diseño y ejecución de las políticas activas de empleo, desarrolladas y aplicándose en todo el país.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
- Las políticas activas de empleo han “transversalizado” la igualdad de género y oportunidades. - Las políticas activas de empleo han incorporado de manera efectiva el Diálogo Social como herramienta permanente de concertación.	
	Resultado No. 4: Sistema de Monitoreo y Evaluación desarrollado y puesto en marcha en la Secretaría de Empleo asegurando la adecuada operatoria de las políticas activas de empleo.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
- Las políticas activas de empleo son adecuadamente monitoreadas y evaluadas de manera permanente por el MTEySS. - Las políticas activas de empleo y sus instrumentos son debidamente ajustados por el MTEySS.	
Objetivo inmediato 2: Contribuir al fortalecimiento de los Ministerios o Secretarías de Trabajo de los Gobiernos de Provincia y de los Municipios para la adecuada implementación de las Políticas Activas de Empleo del MTEySS; especialmente, transfiriéndoles metodologías y herramientas para mejorar la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y facilitando su decidida intervención en el fomento del desarrollo económico territorial.	Resultado No. 1: Las estructuras orgánicas y funcionales de –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos- 150 municipios mejoradas para la implementación de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
- Estructuras orgánicas de –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos- 150 municipios con instancias para atender la problemática del empleo provincial y local, respectivamente. - Capacidad de ejecución y de operación adecuada por parte de –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos- 150 municipios. - Mecanismos de integración de acciones y recursos en funcionamiento al nivel de –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos- 150 municipios.	

	Resultado No. 2: Capacidades mejoradas de los equipos técnicos concernidos en –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y en –al menos- 150 municipios para la implementación al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
▪ Funcionarios y consultores de –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos- 150 municipios capacitados y fortalecidos en sus capacidades para el diseño e implementación de políticas activas en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. ▪ Guías y documentos orientadores en aplicación por –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y –al menos- 150 municipios para la transferencia y puesta en marcha al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	
	Resultado No. 3: Tecnologías transferidas a –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y a –al menos- 150 municipios para el diseño, desarrollo y ejecución de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los campos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Al menos, 10 Gobiernos de Provincia y, al menos, 150 municipios aplican tecnologías para el diseño, desarrollo y ejecución de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los campos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	

	Resultado No. 4: Institucionalidad de soporte a la ejecución de políticas activas de empleo fortalecida y con capacidades mejoradas para la implementación de estrategias y programas en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Actores y agentes sociales –especialmente vinculados a la UIA y CGT- del nivel provincial y local se han incorporado decididamente en la ejecución de políticas activas de empleo. Funcionarios y consultores de diversos actores y agentes sociales –especialmente vinculados a la UIA y CGT- capacitados y fortalecidos en sus capacidades para el diseño e implementación de políticas activas de empleo.	
Objetivo inmediato 3: Facilitar el diseño e implementación de Políticas Activas de Empleo en los campos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y la mejora del desarrollo económico territorial con énfasis en el empleo a los efectos de favorecer principalmente a las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo.	Resultado No. 1: Metodologías y herramientas orientadas a mejorar la empleabilidad, la formación profesional y la calidad de los servicios de empleo y de la Red de Servicios de Empleo mejoradas y en implementación; con especial énfasis en las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados. Esto incluye la aplicación de una normativa para la consolidación de los procesos de Intermediación Laboral.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Al menos 7 herramientas o instrumentos, con sus respectivas metodologías y, en el marco de estrategias adecuadamente definidas, se han puesto en marcha a cargo de los actores concernidos. Se define y aplica una normativa para la consolidación de los procesos de Intermediación Laboral. Al menos 480 promotores o agentes de las regiones han sido habilitados para poner en marcha metodologías y herramientas orientadas a mejorar la empleabilidad, la formación profesional y la calidad de los servicios de empleo.	

	Resultado No. 2: Metodologías y herramientas para el abordaje de las problemáticas sectoriales de empleo, empleabilidad y formación profesional desarrolladas y en implementación; incluyendo, modelos de diagnósticos para la empleabilidad de los recursos humanos locales, definición y puesta en marcha de estrategias específicas de atención a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo y formación profesional, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Al menos 6 metodologías y herramientas para el abordaje de las problemáticas sectoriales de empleo, empleabilidad y formación profesional desarrolladas y en implementación; incluyendo, modelos de diagnósticos para la empleabilidad de los recursos humanos locales, definición y puesta en marcha de estrategias específicas de atención a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo y formación profesional, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.	
	Resultado No. 3: Sistema Nacional de Formación Continua (SFC) de la Secretaría de Empleo consolidado institucionalmente en su propósito de asegurar el desarrollo de las calificaciones de la población trabajadora; gestionado a través de una dinámica permanente de Diálogo Social con los actores de la producción, el trabajo y la formación (Institutos de Formación Profesional y Oficinas de Empleo) y con estrategias de comunicación implementadas para su adecuada proyección a nivel nacional, sectorial y territorial.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Sistema Nacional de Formación Continúa operando de manera creciente; con una elevada cobertura a nivel nacional especialmente en la formación profesional y el desarrollo de las calificaciones de la población trabajadora. Activa y efectiva participación de los actores de la producción, el trabajo y la formación (Institutos de Formación Profesional y Oficinas de Empleo) en los niveles de planificación, gestión (financiamiento) monitoreo y evaluación del SFC. Estrategias integrales de comunicación a nivel nacional implementadas y que a su vez, difunden focalizadamente los distintos componentes que conforman el SFC.	

	Resultado No. 4: Programa para la gestión de la estrategia territorial para la promoción del empleo, mejorado, consolidado y en ejecución, en permanente articulación con los demás programas de políticas activas de la Secretaría de Empleo; incorporando de manera especial la atención y formalización de las micro y pequeñas empresas (MYPE).
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Estrategia territorial de la Secretaría de Empleo se ejecuta articuladamente con el resto de programas de políticas activas de empleo en –al menos- 400 municipios del país. Se define y aplica una normativa para la formalización de la MYPE. Se apoya técnicamente el crecimiento y desarrollo de la MYPE, definiéndose estrategias y metodologías replicables.	
	Resultado No. 5: Normativas, estrategias, metodologías y herramientas para el fortalecimiento de los entramados institucionales y productivos locales mejoradas, fortalecidas y en implementación; con especial énfasis en la atención de las MYPE y en las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Al menos 4 documentos conteniendo normativas, estrategias, metodologías y herramientas para el fortalecimiento de los entramados institucionales y productivos locales con énfasis en la atención a la MYPE. Se apoya técnicamente el crecimiento y desarrollo de la MYPE, con especial énfasis en las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.	
Objetivo inmediato 4: Facilitar un efectivo intercambio a nivel del MERCOSUR en torno a las Políticas Activas de Empleo, especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	Resultado No. 1: Programa de difusión e intercambio entre los países del MERCOSUR en torno a las Políticas Activas de Empleo especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial en ejecución.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Las instituciones involucradas de los 4 países del MERCOSUR conocen e intercambian en torno a las Políticas Activas de Empleo especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	

	Resultado No. 2: Ministerios de Trabajo de los países del MERCOSUR comparten visiones acerca las políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial en la región y en otros países, especialmente considerando experiencias de la Unión Europea.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Ministerios de Trabajo de los 4 países del MERCOSUR disponen y comparten un documento orientador básico en torno a las Políticas Activas de Empleo especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	
	Resultado No. 3: Estrategias de cooperación Sur – Sur para la implementación de políticas activas de empleo con sus respectivos programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial, identificadas y puestas en marcha; particularmente para atender a las poblaciones migrantes.
Indicadores / Rendimientos / Hitos	
Ministerios de Trabajo de –al menos- 2 países del MERCOSUR establecen y operan programas de cooperación para la puesta en marcha de Políticas Activas de Empleo especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.	

4. Objetivo, alcance y clientes de la evaluación

4.1 Objetivo

La evaluación tiene como principal finalidad estudiar la pertinencia y validez del diseño del Proyecto, así como el progreso, eficacia, eficiencia y gestión del mismo, identificando las principales fortalezas y debilidades.

Los objetivos principales son los siguientes:

- (1) Verificar que el Programa haya implementado las actividades previstas desde su inicio hasta la fecha de la evaluación, conforme con los objetivos inmediatos planteados y la planificación realizada.
- (2) Comprobar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco del proyecto; evaluando su capacidad para: (a) fortalecer a la Secretaría de Empleo; (b) facilitar la articulación entre los diversos niveles de Estado (MTESS, Gobiernos de Provincia y Municipios) en la ejecución de las políticas de empleo; (c) generar herramientas innovadoras para la atención de las poblaciones más vulnerables a los problemas de empleo, especialmente jóvenes y mujeres; y, (d) difundir la práctica argentina en la puesta en marcha de políticas activas de empleo al nivel del MERCOSUR y otros países de América Latina.
- (3) Comprobar la utilización adecuada de los recursos con respeto al donante, a la OIT y a la contraparte nacional.
- (4) Evaluar la calidad del trabajo conjunto OIT - Italia Lavoro, grados de articulación e integración del trabajo, así como del proyecto CEA con el resto del Programa de Trabajo Decente por País Argentina 2008-2011 en el cual se halla inserto.
- (5) Proporcionar recomendaciones y facilitar la identificación de las lecciones aprendidas y mejores prácticas para su posterior difusión entre los beneficiarios directos.
- (6) Elaborar un plan de mejora del proyecto por lo que resta para su finalización.

La evaluación también deberá aportar elementos para facilitar el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos orientados a la promoción del empleo decente con base territorial, con base en las buenas prácticas y las lecciones identificadas en beneficio de nuevas acciones que puedan ser emprendidas por la OIT, otras agencias de cooperación y las propias instituciones nacionales.

4.2 Alcance

La evaluación toma en cuenta el total de las actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto entre enero de 2009 y junio de 2010, en el ámbito nacional, provincial y municipal. El proyecto se inició el 1 de enero de 2009; sin embargo, su ejecución operativa propiamente comenzó el 18 de mayo de 2009. Por otro lado, las acciones en el terreno, originalmente previstas para iniciarse en julio de 2009, recién dieron comienzo en noviembre de 2009.

La evaluación prestó especial atención a la pertinencia y aptitud estratégica de proyecto, medida en función a que los objetivos de una intervención para el desarrollo sean congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. A su vez se consideró que el enfoque es estratégico y la OIT usa su ventaja comparativa en este sentido. Específicamente, tuvo en cuenta la pertinencia y relevancia del proyecto en respuesta a las necesidades detectadas, en los territorios y su congruencia con la planeación estratégica nacional y regional de la OIT.

Se evaluó también la validez del diseño a través de la lógica y coherencia del proyecto, tomando en cuenta los factores del contexto socio-económico y la adecuación del análisis de problemas. Se analizó la vinculación causal de los productos con los objetivos inmediatos e impacto previsto, la vinculación entre componentes del proyecto, el papel estratégico de los socios del mismo y la pertinencia y utilidad del marco lógico y sus indicadores de progreso.

El progreso y eficacia del proyecto, se midió en función del logro de los objetivos inmediatos, tomando en cuenta su importancia relativa, pero teniendo en cuenta los imprevistos que hayan podido afectar al proyecto positiva o negativamente. El énfasis estuvo en la contribución de estos a la consecución de los efectos directos por parte de los beneficiarios, como resultado de la aplicación y uso de dichos productos. Se tuvo en cuenta también si existieron diferencias de los resultados en función del sector o territorio atendido, y las posibles razones de ello.

La evaluación abarcó el análisis de la eficiencia de los recursos e igualmente se evaluó la oportunidad con la que los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado.

También se midió la eficacia de los fondos de gestión, medida en función a que las capacidades y modos de gestión puestos en práctica apoyan el logro de los resultados. En este sentido, se analizaron:

- Actividades planificadas y ejecutadas.
- Resultados/productos (destacando el logro de los resultados o efectos directos en los mandantes beneficiados, más que las actividades y productos de manera aislada).
- Gestión y coordinación (interna al proyecto, con otras unidades al interior de la OIT, con el donante y con los socios locales del proyecto).
- Seguimiento del progreso.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales y equipamiento.
- Factores externos.
- La ejecución de estrategias alternativas, para solucionar eventuales problemas de gestión, coordinación e implementación.

Por último, la evaluación abarcó los aspectos de impacto y sostenibilidad del proyecto, considerando la orientación estratégica del mismo para realizar una contribución significativa al logro de cambios más amplios y de largo plazo para el desarrollo sostenible. También, la probabilidad de que los resultados del proyecto sean duraderos y que los socios del proyecto puedan mantenerlos o hasta mejorarlos y reproducirlos luego de concluida la asistencia principal gracias en parte a la institucionalidad fomentada o la capacidad creada como resultado del proyecto.

4.3 Clientes

Los principales interesados en la evaluación son:

1. Los responsables de la ejecución del Programa, es decir los directamente involucrados en su gestión y encargados de la revisión de su estrategia y actividades.
2. Oficina de la OIT en Argentina, Oficina Regional de la OIT, Unidad de Evaluación de la sede.
3. MTESS
4. Miembros del Comité Trilateral del Programa
5. El Gobierno Italiano.

Los resultados de la evaluación deberán servir para conocimiento de los diferentes actores y toma de acción. Por el tiempo de vida del proyecto, no es posible medir su impacto; sin embargo, la evaluación hará un análisis prospectivo en torno al impacto posible del CEA.

5. Metodología de la evaluación

El método consistió en revisar y sistematizar la profusa documentación del Proyecto y realizar una serie de entrevistas, visitas con observaciones de campo y reuniones de devolución y análisis de la información recogida con actores relevantes del Proyecto.

Se realizó el análisis de las fuentes documentales, principalmente, el PRODOC, la estrategia prevista, el cuadro de prioridades establecido con el MTESS, el Plan de Trabajo Anual de la Unidad Central y de las Regiones (POA y POAR), los informes y documentos producidos. También se revisó la información del MTESS vinculada al CEA.

Se efectuaron entrevistas con el equipo del Proyecto y de la Oficina de OIT en Argentina, con autoridades, funcionarios y técnicos del MTEySS de los Gobiernos de Provincia y Municipales Empleo vinculados a la ejecutoria del CEA así como algunos actores sociales e informantes clave involucrados con las acciones del proyecto.

Se visitaron cuatro regiones para tener contacto más directo con la realidad de los territorios en los que opera el CEA, apreciar cómo se llevan a la práctica los planes operativos, identificar los procesos puestos en marcha, observar la participación de actores locales, etc. Se visitaron la Oficina de Empleo de La Matanza (en el Cono Urbano de Buenos Aires) y las Provincias de Tucumán, San Luis, Córdoba y Mendoza.

Al finalizar la recolección de información se mantuvo una reunión con el CEA, OIT y el Secretario de Empleo para la presentación de los hallazgos preliminares, a partir de cuyos comentarios y aportes se enriqueció este informe.

La evaluación tuvo especial cuidado de incluir una variedad adecuada de fuentes de información que permitieran un análisis objetivo de la información relevada. Se analizó toda la información disponible respecto a las actividades planificadas e implementadas y los resultados del Programa en los distintos lugares en que éste se ejecuta.

Para la implementación se empleó el Manual de Cooperación Técnica de la OIT, especialmente su capítulo 7.³ Asimismo, se usó la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.⁴

6. Hallazgos

6.1 Hallazgos del análisis de coherencia de diseño, estrategias y objetivos

El diseño del proyecto y las estrategias utilizadas para su implementación mostraron alta efectividad, para cumplir con el Objetivo en un contexto complejo, que presentó numerosas dificultades.

En el diseño se destacan las acciones de fortalecimiento de las políticas de empleo puestas en marcha por el MTEySS, con un marcado acento territorial, principalmente municipal. El CEA es un proyecto de

³ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

⁴ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

asistencia técnica que propone un apoyo sostenido a la Secretaría de Empleo del MTEySS con el propósito último de contribuir de manera efectiva a la promoción de más y mejor trabajo decente en Argentina, en el entendido que la sostenibilidad del desarrollo depende en medida decisiva de la sostenibilidad del empleo que se genere.

Siendo el CEA un proyecto orientado a promover empleo decente, específicamente a apoyar los esfuerzos del MTEySS en la mejora de la calidad del empleo, se ubica claramente en el conjunto de los objetivos y estrategias de la OIT. Centralmente, el quehacer del CEA está incluido dentro del segundo objetivo estratégico de la organización, a saber: “Generar mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos” (Immediate Outcomes 210125 y 210175.)

El Proyecto se planteó contribuir a los objetivos de la OIT con un conjunto de lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del proyecto, específicamente en los campos de: (a) la ejecución de políticas activas de empleo, (b) los servicios públicos de empleo descentralizados, especialmente de base territorial (o, municipal), (c) la participación efectiva de las municipalidades en la promoción del empleo, y (d) la atención de poblaciones vulnerables, especialmente los jóvenes.

El proyecto es consecuente con las acciones proyectadas por el PTDP para Argentina 2008–2011 dado que responde a un conjunto de necesidades y demandas que aseguran el compromiso activo y decidido de la contraparte (MTEySS) y el grupo meta. Se articula adecuadamente con la estrategia de la OIT para Argentina y con las prioridades del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) para la Argentina 2008 – 2011, principalmente la prioridad ARG-125 “Mejorar las condiciones de empleo y empleabilidad, con énfasis en la promoción del empleo decente para la juventud y el desarrollo económico local”. El Programa, desde su antecedente AREA, ha colaborado estrechamente con algunas acciones operativas de la Oficina de la OIT en Argentina. Ha tenido una participación permanente en el grupo de seguimiento del PTDP 2008 – 2011, aportando a principalmente a la Prioridad 2. de dicho instrumento: “Mejorar las condiciones de empleo y empleabilidad, con énfasis en la promoción del empleo decente para la juventud y el desarrollo económico local.”

Respecto a los resultados específicos del PTDP, ha contribuido a fortalecer el PTDP a través de los siguientes aspectos:

- ARG-126: Capacidades mejoradas del MTESS y de los actores sociales, de acuerdo con sus incumbencias específicas, para desarrollar políticas activas de empleo y ejecutar estrategias de desarrollo económico local. Se ha logrado fortalecer a través a un número muy importante de funcionarios y actores sociales de acuerdo a las necesidades específicas para el desarrollo y ejecución de políticas activas de empleo. El trabajo en la articulación, asistencia técnica y transferencia metodológica entre los diferentes niveles central, provincial y local, ha contribuido directamente al fortalecimiento de los Ministerios de Trabajo, Secretarías de Trabajo de Provincia y de los Municipios para la adecuada implementación de las Políticas Activas de Empleo del Méis, transfiriéndoles metodologías y herramientas para mejorar la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y facilitando el desarrollo económico local. Por otro lado, es un avance en materia de igualdad y derechos, en la línea de lo planteado por la Agenda Hemisférica de OIT, respecto al empleo en calidad como un objetivo global, integrando la política económica, social y laboral, en sus diferentes niveles.⁵

⁵ Trabajo decente en las Américas:

La agenda Hemisférica, 2006-2015. XVI Reunión Regional Americana. OIT. 2 DE MAYO 2006
http://www.oitamericas2006.org/espanol/agenda_hemisferica_2006_2015.html

- ARG-128: Aumentan las capacidades específicas del gobierno y de los actores sociales para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas destinados a promover el empleo juvenil. Se incorporaron mecanismos efectivos de mejora de la ejecución de proyectos dirigidos a población vulnerable, como por ejemplo la población joven (Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo). La agenda hemisférica plantea la necesidad de dedicar especial atención a grupo tales como el de los jóvenes y el de los migrantes; planteando especial interés en promover una mayor formación y una mejor inserción laboral de la juventud.
- ARG-103: El MTESS y los actores sociales incorporan de manera efectiva y sistemática la perspectiva de igualdad y equidad de género en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas y programas. La perspectiva de género ha sido una preocupación permanente en todas las actividades desarrolladas por el programa, una evidencia es que más de la mitad de las personas que recibieron directamente capacitación fueron mujeres (65%). Por otro lado, uno de los objetivos transversales que OIT plantea en su agenda hemisférica para los países, refiere a los problemas de exclusión social, buscando una mayor igualdad, en especial de género como forma de lograr una mayor solidez a la institucionalidad democrática.
- ARG-178: Se fomenta el empleo decente y la protección de los trabajadores migrantes. Se ha organizado un encuentro sobre migraciones y trabajo doméstico del MERCOSUR y se han apoyado diversas iniciativas de la Oficina como por ejemplo la definición y desarrollo de una propuesta de proyecto para ACNUR sobre empleo y refugiados en Argentina, y la participación en el proyecto sobre planificación estratégica local del PNUD en Argentina, lo que contribuye a las políticas de OIT para los países de las Américas, que plantea especial atención en intervenciones con los migrantes como grupo de exclusión.
- ARG-201: Mecanismos y herramientas implementados para la formalización de las actividades económicas informales. El Programa ha logrado una participación efectiva en la ejecución del proyecto "Economía informal en Argentina", especialmente en la Línea: MYPE y Programas de Empleo. Hay dos objetivos estratégicos planteados en la agenda hemisférica a los cuales contribuye este logro: el cumplimiento de las normas sobre derechos laborales y, muy especialmente, sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el cual es un objetivo central de toda política de generación de trabajo decente. El segundo guarda relación con mejorar los regímenes de protección social, por lo que contribuir a mejorar la formalización es una evidencia clara de avances en este sentido.
- ARG-803: Diálogo social efectivo e institucionalizado a nivel federal. Se logró un avance sustantivo en la articulación de las estrategias y acciones centrales (MTEySS), los gobiernos provinciales y municipales, con estructuras establecidas de articulación, lo que ha permitido un diálogo mucho más fluido entre los diferentes niveles de las políticas. Se ha diseñado un curso para formación de promotores en diálogo social conjuntamente con el diseño de instrumentos para apoyar en trabajo de promoción de este diálogo. Esto responde directamente al objetivo estratégico de la agenda hemisférica de OIT que plantea la promoción del diálogo social, institucionalizado, y el fortalecimiento de las organizaciones de los actores sociales que en él intervienen.

En conclusión, el proyecto se inscribe en el marco de los principios y orientaciones de la OIT, movilizando un conjunto de medios y recursos para promover empleo decente a fin de que, en el marco de una estrategia global de desarrollo económico y social las políticas económicas y sociales se refuercen mutuamente con miras a la creación de un desarrollo sostenible de base amplia.

También, toma en cuenta las prioridades del gobierno argentino y se corresponde con las prioridades definidas por las organizaciones de trabajadores y de empleadores en el PTDP. En este sentido, básicamente, atiende las siguientes prioridades:

- Mejora de la calidad del empleo.
- Fortalecimiento de la interacción entre los niveles de gobierno (nacional – provincial - municipal).
- Inclusión en las políticas públicas del empleo de segmentos ocupacionales todavía excluidos del mercado laboral.
- Fortalecimiento de la relación con los empleadores, los sindicatos y otras organizaciones de la sociedad civil; especialmente al nivel local.
- Demanda insatisfecha de trabajadores (demanda laboral).
- Sistema Nacional de Formación Continua (SNFC).
- Estrategia de intervención territorial de la Secretaría de Empleo.
- Coordinación de políticas de empleo regionales.
- Atención de la micro y pequeña empresa (MyPE).

El diseño logró responder adecuadamente a los diferentes niveles de la estructura de la política de empleo argentina, previendo intervenciones en el nivel nacional (incluso proyectado al campo internacional), provincial y local. Cada una de estas intervenciones estuvo articulada con las demás, en una estrategia conjunta que resulta coherente.

En conclusión, el diseño, las estrategias y los objetivos resultaron efectivos, sustentados por las políticas nacionales y el aporte técnico y metodológico de la OIT; a la vez mostró coherencia tanto entre ellos, como con el diseño general y los objetivos del Proyecto

6.2 Hallazgos del análisis de logro de resultados e impactos

El Programa ha avanzado favorablemente hacia el logro del impacto previsto de: “Contribuir al empleo y a mejorar la calidad del mismo a nivel de todo el país –particularmente de los sectores con mayores índices de pobreza-, a través del apoyo a la Secretaría de Empleo en el diseño, desarrollo y adecuada gestión de sus Políticas Activas de Empleo, en el marco del Diálogo Social y una decidida participación de los Gobiernos Locales y Provinciales”.

Merecen destacarse por su relevancia para los Objetivos del Programa las siguientes acciones y resultados logrados:

- La sistematización de la intervención del MTEySS en la puesta en marcha de políticas activas de empleo, de la cual se espera hacer una publicación durante el segundo semestre de 2010. Este trabajo servirá para la difusión de los aprendizajes en el nivel nacional para otros programas relacionados y también en el nivel regional
- Se han realizado acciones de formación con 587 participaciones de actores de la políticas de empleo. Esta capacitación fue ajustada de acuerdo a las necesidades identificadas a través de un inventario realizado previamente.
- El intercambio efectivo entre actores relevantes sobre Políticas Activas de Empleo, a través de jornadas nacionales y regionales como el Encuentro Regional del NOA realizado en Tucumán, y las “Jornadas Técnicas del Cono Sur: Políticas activas de Empleo frente a la crisis global, rol de los servicios públicos de empleo” en Buenos Aires. Ambas permitieron una importante participación de autoridades nacionales, regionales y municipales y del propio MTEySS, los cuales son grupos meta del CEA, llegando a un total de 736 personas, de las cuales 80 eran

intendentes, y 241 de las cuales pertenecían a los municipios.

- La mejor adecuación de la planificación del MTEySS a favor de los servicios de empleo a punto de partida de un estudio sobre las Oficinas de Empleo municipales que permitió un amplio y profundo conocimiento sobre las mismas.
- La incorporación de instrumentos y mecanismos efectivos de mejora de la ejecución de proyectos dirigidos a población vulnerable, como la población joven, (Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo), o que por ejemplo incluyó la realización de un curso de capacitación dirigido al equipo técnico y referentes del Programa, coorganizado con FLACSO y el propio MTEySS.
- El fortalecimiento de los funcionarios del Programa CEA a las GECAL, a través de acciones de asesoramiento y apoyo técnico permanente.
- El avance sustantivo en la articulación de las estrategias y acciones entre el MTEySS, las GECALes, los gobiernos de provincia y los municipios, lo cual ha sido una de las estrategias centrales del Proyecto. Esto ha facilitado el diálogo entre las políticas centrales nacionales y las estrategias locales de implementación
- La concreción de una serie de estudios especializados que le aportaron insumos al MTEySS para mejorar sus acciones dirigidas a facilitar el acceso y apoyar la generación de empleos de calidad.

Como se puede apreciar el Proyecto ha fortalecido la capacidad de la Secretaría de Empleo en el desarrollo de las políticas a su cargo y ha colaborado activamente con su despliegue e implantación en el territorio. Para ello ha apoyado a los diferentes actores que la componen, desde el nivel central, pasando por el provincial, hasta llegar al local. Las diversas acciones realizadas han contribuido al vínculo y la articulación entre los actores de los tres niveles.

De manera de comprender mejor los resultados de impactos, se presentará el siguiente análisis de acuerdo a los objetivos inmediatos planteados por el Programa:

6.2.1. Articulación, asistencia técnica y transferencia metodológica

El CEA ha fortalecido Institucionalmente al MTEySS y hubo un avance significativo en la promoción de la articulación entre éste, los gobiernos de provincia y los municipios. Hasta el momento evaluado se ha logrado que por lo menos 10 gobiernos provinciales y al menos 150 municipios mejoren la implementación de las políticas activas de empleo, con estrategias y programas de ejecución en los ámbitos de empleabilidad, servicios de empleo, formación profesional y facilitando la intervención en el fomento del desarrollo económico territorial. Actualmente se está trabajando intensamente con cuatro gobiernos de provincia: Chaco, Tucumán, San Juan y Salta. La estrategia implementada en cada lugar ha sido adaptada a las necesidades locales.

Salta y Chaco: En estas provincias se ha avanzado en la instalación y operación de mesas interinstitucionales de concertación para la promoción del empleo. En ambos casos, las mesas son coordinadas por las Secretarías de Empleo de los gobiernos de provincias y las GECAL respectivas. A la fecha, el CEA brinda asistencia técnica para el funcionamiento de las mesas; también, para la definición de las orientaciones básicas para la planificación estratégica de los dos gobiernos de provincia.

En el caso del Chaco, se está elaborando una base de datos con información sobre todos los programas y proyectos de carácter público de promoción del empleo que se ejecutan.

San Juan: Se brinda apoyo para la articulación de las acciones de promoción productiva del gobierno de la provincia y los programas de empleo que ejecuta la GECAL de esta provincia. A la fecha,

además del diseño de la articulación y el apoyo para la puesta en marcha de acciones conjuntas, se ha brindado apoyo directo a los promotores de ambas instituciones a los efectos de asegurar una permanente integración de esfuerzos. En este sentido, se ha elaborado y se asiste en la ejecución del proyecto de articulación: "Programa de Fortalecimiento del Empleo y la Producción Local: San Juan en el Bicentenario".

Tucumán: Se asiste técnicamente a la Subsecretaría de Empleo, responsable de la promoción de empleo provincial, en la ejecución de una serie de acciones que realiza conjuntamente con la GECAL de esta provincia. Además de las acciones puntuales que se desarrollan regularmente, destaca el apoyo que se brinda a la puesta en marcha de una diplomatura para el desarrollo territorial con énfasis en el empleo.

Se está elaborando una propuesta de articulación: MTEySS – Gobiernos de Provincia – Municipios, a partir del reconocimiento de la necesidad de sumar a los gobiernos de provincia en la implementación de las PAE, buscando analizar y determinar las mejores formas de involucrar a este nivel del Estado en la ejecución de las políticas activas del gobierno nacional de manera adecuadamente articulada con el MTEySS y con los municipios. Los objetivos de este trabajo son: (a) formular una propuesta técnica, incluyendo los instrumentos y mecanismos necesarios, que permita la articulación permanente, público – privada, para la ejecución de políticas activas de empleo; especialmente, al nivel del MTEySS con los gobiernos de provincia y los municipios y, de éstos con los actores sociales; (b) revisar y analizar la factibilidad de constituir y operar el Consejo Nacional por el Empleo con base en los Consejos Provinciales por el Empleo; y, (c) apoyar la organización de tres reuniones regionales con la activa participación del MTEySS, gobiernos de provincia, municipios y actores sociales con el propósito de revisar la propuesta técnica y el análisis de factibilidad para el funcionamiento de los Consejos por el Empleo.

El CEA tiene previsto concentrar sus esfuerzos en los próximos meses en un trabajo de apoyo puntual a un grupo de municipios (alrededor de 60) que han sido priorizados conjuntamente con las GECAL. Para el caso, se ha elaborado una base de información sobre estos municipios que permitirá orientar mejor el trabajo a su favor.

Se ha avanzado, sin embargo, brindando apoyo específico a 25 municipios en acciones de seguimiento a la intervención del MTEySS, capacitación, elaboración y asistencia a proyectos de fortalecimiento de MYPE, formulación de propuestas de formación profesional.

También se han realizado dos acciones de intercambio al nivel de Oficinas de Empleo municipales con la participación de 143 personas; 34 del MTEySS y 109 de los municipios de Córdoba y Rosario.

En el caso particular del gobierno provincial de Mendoza, se ha apoyado específicamente en: la elaboración -conjuntamente con la GECAL respectiva- del Plan Operativo Anual, a requerimiento de la DGT – MTEySS; la revisión conjunta con el Ministerio de Gobierno de la provincia (y, a pedido del Gerente de la GECAL Mendoza) de la propuesta de creación de la Escuela Fábrica en Metalmecánica y Metalurgia (Gobierno de Mendoza y UOMRA - Seccional Mendoza.) Igualmente se ha intervenido en la elaboración del proyecto "Observatorio Provincial de Empleo de Mendoza".

El trabajo intenso y los avances en la articulación, asistencia técnica y transferencia metodológica entre los diferentes niveles central, provincial y local, ha contribuido directamente al fortalecimiento de los Ministerios de Trabajo, Secretarías de Trabajo de Provincia y de los Municipios para la adecuada implementación de las Políticas Activas de Empleo del MTTEyS; transfiriéndoles metodologías y herramientas para mejorar los servicios de empleo, la formación profesional y para facilitar el

desarrollo económico local. Si bien los municipios han mejorado en la promoción del empleo en sus localidades, requieren aún de soportes para consolidar su posición en este campo.

6.2.2. Sistemas de información e intercambio técnico

Se ha contribuido al desarrollo de los sistemas informáticos de la SE acordados con el CEA: su sistema de monitoreo y evaluación para el Programa Empleo Independiente y Entramados Productivos, su banco de datos documental y la gestión de los Institutos de Formación Profesional. Se aspira a mejorar la calidad del empleo, conectando el mercado laboral con las fuentes de Formación para el empleo. En este período se ha mantenido la operación activa de la Web del CEA, a través de Internet: www.programa-cea.org, con el mismo objetivo de facilitar el intercambio técnico permanente entre los actores concernidos con la ejecutoria de promoción del empleo del MTEySS. Básicamente, las tareas realizadas han sido: (a) atención de consultas; (b) carga de información, especialmente bibliográfica. Actualmente se cuenta con una base de usuarios de poco más de 2 mil personas. En todos los casos, se ha incorporado en esta base a los participantes de las capacitaciones que ha desarrollado el Programa de manera de facilitarles, a través de la Web, la bibliografía que se recomienda durante las acciones de capacitación.. Esta una herramienta adecuada ya que es económica, facilita mucho las comunicaciones y acorta las distancias, sin embargo el uso de las tecnologías de comunicación requieren “algo de tiempo” para que funcionen regularmente y se incorporen a la cultura de los actores involucrados. Se prevé, para el tiempo que resta del proyecto propiciar el intercambio interactivo entre los participantes de las capacitaciones y, al menos: (a) duplicar la base de datos bibliográfica que actualmente cuenta con 350 documentos; y (b) llevar el número de visitas que a junio/10 era de 800 usuarios mensuales a al menos- 1.400

6.2.3. Estudios para el diseño e implementación de políticas activas de empleo

El estudio sobre las oficinas de empleo municipales finalizado ha permitido un amplio y profundo conocimiento sobre las mismas, que brinda un sustento sólido a los distintos decidores de la política de empleo y al propio proyecto. Este trabajo tuvo como objetivos: (a) conocer analíticamente la situación de las Oficinas de Empleo promovidas por el MTEySS, a los efectos de contribuir con su adecuado funcionamiento; (b) definir un mecanismo de actualización permanente de la información sobre las Oficinas de Empleo; (c) facilitar la mejor toma de decisiones al nivel de la Secretaría de Empleo con respecto a las políticas de empleo a su cargo. El trabajo realizado implicó las siguientes acciones: diseño del estudio y la metodología correspondiente, desarrollo de los instrumentos de estudio y validación de los mismos, programación del trabajo, recolección de información de fuente secundaria, recolección de información de fuente primaria, organización, procesamiento y análisis de la información, elaboración del informe preliminar, revisión del informe preliminar con actores clave, y elaboración y entrega del informe final.

El estudio, que implicó la aplicación de un cuestionario a 170 Oficinas, estuvo centrado en tres aspectos: (a) su capacidad para prestar servicios de empleo adecuadamente, medida en función del número de personas que trabajan en las OE y que han sido capacitadas y fortalecidas, y la infraestructura de la que se dispone, incluyendo el equipamiento e instrumental respectivo; (b) la cobertura de los servicios de empleo: número de usuarios; servicios recibidos; grado de inserción laboral; etc.; y, (c) su inserción al nivel municipal y local medidos en función a su legitimidad organizacional e institucional y el grado de reconocimiento logrado.

El informe con los resultados del estudio de las OE actualmente se encuentra circulando al nivel de las GECAL y de las OE, a manera de una “devolución”, a los efectos de servir de base a los ajustes que amerite el trabajo.

También para favorecer el proceso de descentralización y puesta en marcha al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, se concluyó la elaboración de un documento de sistematización de la intervención del MTEySS en el campo de las políticas activas de empleo implementadas en Argentina durante el período 2003-2009. Su objetivo fue sistematizar las mismas y reconocer los fundamentos teóricos y prácticos sobre los que se ha basado la experiencia, evaluar sus alcances e indicar desafíos abiertos para la consolidación de una política de estado que encuentra en el trabajo el principal eje articulador de las relaciones sociales. El análisis aporta una visión global, de conjunto, a la vez que detallada del proceso y de la situación actual de la política y de las distintas acciones que comprende. Este trabajo actualmente se encuentra en revisión a los efectos de proceder a su publicación, presentación y posterior difusión.

Se identificó y definió realizar también dos guías a ser desarrolladas:

- Guía de recursos locales para facilitar la adecuada operación de las Oficinas de Empleo.
- Manual para la formación de promotores de la MYPE, con énfasis en el empleo.

Se ha dado inicio también a tres estudios de bastante importancia para la Secretaría de Empleo, en la búsqueda de mejorar el diseño e implementación de las políticas de empleo:

- **Situación del empleo rural en el NOA, con especial énfasis en el empleo temporario. Este estudio busca:** Conocer la dimensión y características del trabajo rural en el NOA; conocer las condiciones de trabajo en las que laboran los trabajadores rurales del NOA; y, formular un conjunto de recomendaciones que permitan la identificación de políticas y programas a favor de los trabajadores rurales del NOA; especialmente los temporarios.
- **Estudio de casos en Santiago del Estero** a fin de conocer y comprender las características del trabajo rural temporario y realizar un conjunto de recomendaciones para el diseño e implementación de políticas públicas, programas y proyectos, que contribuyan a mejorar la calidad del empleo y las condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras rurales migrantes tanto en su lugar de origen como de destino; y la promoción del empleo de las familias rurales desde una perspectiva de desarrollo local.
- **La cadena del maíz en el NEA.** Este trabajo pretende el análisis de la cadena productiva del maíz en el NEA (Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones), enfatizando en el rol y las características de la producción de pequeña escala; y, la elaboración de un conjunto de recomendaciones que permitan la definición de políticas o programas orientados a fortalecer la cadena productiva del maíz, con énfasis en la producción de pequeña escala, por su aporte a la generación de empleo y a la seguridad alimentaria de la población.

Se prevé que todos estos estudios estén concluidos en setiembre a los efectos de proceder a su difusión al nivel de las autoridades comprometidas con los asuntos de empleo.

El conjunto de estos estudios contribuyen por un lado a mejorar la capacidad de ejecución adecuada de la Secretaría de Empleo y de las GECAL, mejorando a su vez los mecanismos de integración de las acciones y recursos en ambos niveles.

6.2.4. Capacitación

El resultado de la capacitación, probablemente sea uno de los más importantes del Proyecto, tanto por sus alcances en términos del número de participantes en las capacitaciones desarrolladas como por el aporte concreto a la mejora de capacidades en campos de mucho interés y utilidad para el MTEySS.

Se han realizado 27 programas de capacitación de funcionarios y consultores del MTEySS, con 587 participaciones, que incluyeron 385 personas (la diferencia en el número obedece a las personas que tuvieran más de una participación) de las cuales 250 han sido mujeres (65%). Este trabajo ha comprendido la atención de los equipos técnicos de 23 GECAL; contribuyendo esencialmente a la mejora de capacidades en los campos de la planificación estratégica y operativa, la organización del trabajo, el diagnóstico de los mercados de trabajo locales y de los territorios y los aspectos conceptuales de las políticas. De esta manera se logró la incorporación de instrumentos y mecanismos efectivos de mejora en su ejecutoria, fortaleciendo de a las oficinas de empleo en su capacidad de respuesta a las necesidades locales.

6.2.5. Equidad de género y diálogo social

Como contribución a la igualdad de género y oportunidades y a un efectivo diálogo social, en el diseño y ejecución de las políticas activas de empleo, se han implementado algunas estrategias:

- Definición de los términos de referencia para la elaboración de una guía para la “transversalización” del diálogo social en la ejecución de las políticas activas de empleo.
- Definición de los términos de referencia para la elaboración de una caja de herramientas para la promoción del diálogo social en la ejecución de las políticas activas de empleo.
- Diseño de un curso taller de formación de promotores del diálogo social que se ejecutará entre septiembre y noviembre de este año en el norte del país.

La incorporación de la dimensión de equidad de género en todas las acciones del proyecto ha sido una preocupación permanente. En este sentido, la ejecución de los distintos componentes del CEA procuró poner en marcha mecanismos que contemplaran la equidad de género y de oportunidades, especialmente durante las acciones de capacitación. Como fue mencionado el 65% de los participantes efectivamente capacitados fueron mujeres.

También, en la realización de los estudios la dimensión de género ha sido incorporada como una variable de análisis. Se ha avanzado en la coordinación de las tres acciones con las responsables del tema en el MTEySS:

- Identificación de experiencias de capacitación en oficios no tradicionales en Santa Fe y Rosario a los efectos de sistematizarlas y difundirlas. Esta acción actualmente se encuentra en marcha.
- Planificación y organización de una reunión técnica para el personal del MTEySS con responsabilidades sobre el trabajo doméstico a los efectos de compartir el quehacer de las distintas áreas comprometidas con el tema y buscar la incorporación de la dimensión de género en el trabajo del MTEySS. Esta reunión se realizará en agosto.
- Planificación y organización de un encuentro sobre migraciones y trabajo doméstico al nivel del MERCOSUR con el propósito de lograr la incorporación de la dimensión de género en el trabajo que sobre el tema realizan las distintas instancias públicas concernidas. Esta reunión aún tiene fecha de realización.

Queda pendiente para lo que resta del CEA la elaboración de una guía para la “transversalización” de la dimensión de género para las GECAL.

Los resultados de estos estudios han sido colgados de la web y los ejemplares impresos se entregarán al MTEySS quien se responsabilizará de la distribución a los actores. Hay tres publicaciones en proceso y están previstas seis más, de las cuales cuatro ya han sido definidas.

6.2.6. Sistema integrado de monitoreo y evaluación de la Secretaría de Empleo

Se iniciaron las acciones de apoyo a la implementación del sistema integrado de monitoreo y evaluación de la Sistema de Empleo, al servicio de todas las Direcciones y GECAL., a cargo de Italia Lavoro. Se realizaron las siguientes tareas: (a) relevamiento de necesidades; (b) definición del Programa “Empleo Independiente y Entramados Productivos Locales” para una prueba piloto; (c) diseño de la asistencia técnica a cargo de un experto de IL; (d) elaboración de una propuesta preliminar incluyendo el plan de acción respectivo. En este proceso se ha debido extender la fase del diseño del sistema a los efectos de incrementar la eficacia y pertinencia de la acción con respecto a las necesidades del MTEySS. Por otro lado, se ha propuesto incluir el monitoreo de los temas de género como cuestión específica, lo que constituiría una novedad en la rutina de producción de informes del área respectiva.

Se realizó un taller, con la participación de la responsable del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Secretaría de Empleo, la responsable del Programa “Empleo Independiente y Entramados Productivos Locales” y el equipo de Italia Lavoro del Área Monitoreo, en la que se acordó un “proyecto ejecutivo”, que fue además presentado y discutido con el Subsecretario de Políticas de Empleo de la Secretaría de Empleo.

En abril, el responsable del Área de Monitoreo de Italia Lavoro presentó una primer propuesta de identificación y mapeo de procesos, referida al convenio con los entes de capacitación, que fue verificada y reformulada con los referentes del MTEySS. En junio el mismo responsable envió una segunda propuesta de proceso, referida al flujo de actividades del sistema, que está actualmente en fase de verificación.

El sistema de Información para las GECAL se halla en la fase de diseño, en estrecha coordinación con el área de Monitoreo de la Secretaría de Empleo. Se pretende, una vez que se termine el diseño y las pruebas correspondientes, capacitar al personal de las Gerencias en el manejo del sistema, lo que se espera hacer en noviembre.

Con el propósito de favorecer la circulación de información y documentación entre todos los actores involucrados en la ejecución de las políticas activas de empleo (PAE) se acordó con el MTEySS la creación de un sistema documental: Centro Documentación Empleo y Trabajo (CEDOT). En el primer semestre del 2010, Italia Lavoro a cargo de esta acción presentó una propuesta definitiva siguiendo los requerimientos propuestos por la Subsecretaría de Estudios Laborales (SEL-MTEySS) y su correspondiente plan de acción. Adicionalmente, se realizó una 2ª. misión de funcionarios del Área Sistemas Informáticos del MTEySS a Roma en marzo para un encuentro de la funcionaria argentina responsable del Sistema con los técnicos del Sistema Documental de Italia Lavoro.

Igualmente, se elaboraron los términos de referencia y se procedió a la selección y contratación de dos consultores para fortalecer la redacción de las síntesis documentales del futuro CEDOT. Este trabajo, está a cargo de tres funcionarios de la Subsecretaría de Estudios Laborales del MTEySS, uno de ellos el Director del área con funciones de Jefe de Redacción. A la fecha de han redactado 174 síntesis documentales, con sus correspondientes clasificaciones y catalogaciones.

Asimismo, se realizó un taller de capacitación del equipo de redacción en abril y se inició la actividad de diseño e implementación del sistema para la carga, búsqueda y visualización de documentos. El sistema de carga y clasificación está concluyendo la fase de desarrollo y pronto estará en la etapa de prueba. Por último, se elaboró una propuesta para el desarrollo de tablas dinámicas para facilitar la visualización de bases de datos estadísticas en el sistema.

Se considera que esta herramienta posibilitará la mejora del conocimiento sobre las PAE, en sus diferentes aspectos: legislación; estadísticas; aspectos conceptuales y metodológicos; prácticas nacionales e internacionales; etc. y aumentará la visibilidad del MTEySS frente al público especializado, brindándose la información a través de Internet (abierta) y de una intranet, para aquella de acceso restringido. Desde el MTEySS se considera que esta herramienta responde a una necesidad del Ministerio de comunicación y servicio documental a interlocutores tanto externos como internos.

6.2.7. Mejora de las capacidades de los equipos técnicos locales

Como forma de promover el intercambio y la reflexión sobre los roles de los actores locales, se llevó a cabo en Tucumán, el Encuentro regional NOA: Políticas Activas de Empleo y Desarrollo Económico Local., cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Promover la reflexión sobre el rol de los actores locales, públicos y privados, en el desarrollo económico territorial y la gestión de políticas activas para atender los problemas de empleo, especialmente de las poblaciones más vulnerables.
- Facilitar el intercambio activo de experiencias y de las lecciones aprendidas al nivel municipal sobre la ejecución de políticas activas de empleo en la región.
- Conocer y fortalecer el rol de los actores económicos - sociales y del diálogo social en la región para la construcción de una institucionalidad local al servicio de las políticas activas de empleo.

En este encuentro participaron 236 representantes del MTEySS y de gobiernos provinciales y municipales de Catamarca, Salta, Jujuy, Santiago del Estero y Tucumán. Durante el evento, en el que se destacó la participación de 80 intendentes. Se reflexionó sobre la aplicación y transferencia al territorio de la política de desarrollo territorial así como sobre el rol de los actores en el desarrollo y la promoción del empleo. Despertó mucho interés y necesidad de profundización la atención a las poblaciones vulnerables.

Cabe destacar, el intercambio realizado sobre el rol de los actores, la articulación entre los diferentes niveles del Estado y la importancia del fortalecimiento institucional de los “otros actores del desarrollo” y el dialogo social; en este sentido, fue un tema ampliamente debatido la concertación y el diálogo para la articulación de las políticas activas de empleo en el territorio. Se consideró que los objetivos previstos fueron cumplidos y se facilitaron conceptos teóricos y el conocimiento de los casos prácticos presentados, contribuyendo de esta forma a mejorar la capacidad de los equipos técnicos de las Provincias y Municipios en la implementación de las políticas activas de empleo.

Además del Encuentro Regional del NOA, se realizaron 17 acciones de intercambio al nivel de actores locales a los efectos de revisar y aportar a la ejecución de las políticas activas de empleo. En estos encuentros han participado 495 personas, siendo 232 del MTEySS y 187 de municipios y gobiernos de provincia (45%).

En el marco del apoyo y asistencia técnica específicos que se brinda a las GECAL, se han elaborado los siguientes instrumentos:

- Documento metodológico para la realización de diagnósticos locales.
- Manuales para tutores.
- Guía para la realización de informes.
- Informes estandarizados para tutores.

Como apoyo para la elaboración de pautas para la consolidación de los procesos de intermediación laboral y desarrollo económico local, se planificó la realización de un trabajo para el abordaje de metodologías y herramientas para el abordaje de las problemáticas sectoriales de empleo, empleabilidad y formación profesional que está en ejecución; está orientado a mejorar la vinculación de los servicios de empleo con los empleadores. Los objetivos de este trabajo son: (a) revisar y analizar las condiciones que faciliten la adecuada vinculación entre los servicios de empleo y los empleadores, según tipo de OE, a los efectos de mejorar sustantivamente la demanda de empleo y su atención por las OE; (b) diseñar y formular una guía para orientar la relación de las OE con los empleadores; (c) definir y desarrollar un programa de capacitación, en términos temáticos y metodológicos, para los referentes de servicios de empleo del MTEySS y los operadores de las OE. Este trabajo busca también servir al MTEySS en el proceso de reforzamiento de los compromisos municipales para la implementación de las acciones que se vayan a recomendar.

El trabajo comprende tres partes: (a) análisis de las condiciones; esta parte del trabajo busca recuperar la experiencia previa del MTEySS en la vinculación de los servicios de empleo con las empresas. Particularmente, debe tomarse en cuenta que, a la fecha, se ha avanzado en: definir la relación con empleadores como parte de los objetivos de gestión integrales de la OE; definir los objetivos para la relación con empleadores según el contexto local y el desarrollo de las líneas principales de gestión de la OE (orientación/calificación/ intermediación/trabajo independiente) en el marco de los objetivos de desarrollo de una política de intermediación laboral; la organización estratégica de las acciones de contacto; la selección de empleadores para el contacto; la segmentación de los empleadores contactados; la difusión – sensibilización – contacto al nivel de los empleadores; la organización de las OE (funciones y roles) para la implementación de acciones involucradas en las actividades con empleadores y la intermediación laboral; la guía para la entrevista de contacto con empleadores; y, la matriz de acciones de contacto. En este sentido, lo que se prevé es una revisión del proceso -seguido hasta la fecha- que involucra a las OE y a los empleadores, con especial énfasis en un trabajo prospectivo al nivel de los empleadores. Para el caso, se deberá dar especial atención a la profundización de los mecanismos de reclutamiento y expectativas de los empleadores para la atención de sus demandas (en especial, al nivel de las pequeñas y medianas empresas –PYME-); y, a la importancia de disponer de información sobre la demanda laboral que permita enfocar la relación con empleadores a los segmentos más adecuados de la oferta registrada y promovida por la OE; (b) guía para orientar la relación de las OE con empresarios. Se prevé la definición de una “guía metodológica”; esto es, un instrumento que pueda convertirse en un material de fácil lectura y comprensión donde se establezca el propósito y los pasos a seguir en el trabajo con empleadores desde las OE; (c) elaboración de un programa de capacitación sobre la guía elaborada. Este programa, que debe implicar la posibilidad de una efectiva transferencia de información y conocimiento a los operadores de las OE, en principio, será ejecutado por el propio MTEySS. Se prevé que este trabajo, con sus productos, estará listo a fines de agosto. El desarrollo de esta propuesta colaborará en la consolidación de los procesos de intermediación laboral y al desarrollo económico local.

6.2.8. Promoción de la micro y pequeña empresa (MYPE)

En el subcomponente del Programa para la gestión de la estrategia territorial para la promoción del empleo, y de forma de contribuir particularmente a las políticas de formalización de las micro y pequeñas empresas (MYPE), en el 2009 se realizó un estudio con el propósito de: (a) identificar y hacer un análisis preliminar de las políticas de formalización y apoyo de las unidades económicas informales, incluyendo el autoempleo o trabajo independiente y las micro y pequeñas empresas (MYPE); en los niveles nacional, provincial y municipal; y, (b) proponer cursos de acción sobre políticas

públicas y estudio prospectivo para apoyar la formalización de las unidades económicas informales. Este estudio se hizo en el marco del proyecto *Economía Informal en Argentina*,

6.2.9. Intercambio a nivel del MERCOSUR en torno a las Políticas Activas de Empleo

Respecto a la articulación con instituciones involucradas de los 4 países del MERCOSUR para que conozcan e intercambien en torno a las Políticas Activas de Empleo, durante el primer semestre del 2010, se ha avanzado en la definición de un programa de capacitación para operadores de programas y servicios públicos de empleo. Queda pendiente resolver si este programa será ejecutado.

Igualmente se ha elaborado una propuesta para la realización de una reunión técnica de Secretarios o Viceministros de Empleo (o, sus equivalentes) con los siguientes objetivos:

- Facilitar un efectivo y activo intercambio en torno a la necesidad de poner en marcha políticas públicas específicas para atender los problemas de empleo que enfrentan los países del MERCOSUR y la Comunidad Andina de Naciones (CAN.)
- Promover el intercambio permanente y la cooperación entre las instancias públicas de los países del MERCOSUR y la CAN en torno a sus experiencias en la ejecución de políticas de empleo.
- Facilitar la reflexión sobre la efectividad de las estrategias y herramientas para la promoción del empleo en situación de crisis; especialmente, a través de los Servicios Públicos de Empleo.
- Sentar las bases de futuros encuentros que, incorporando a los actores sociales, faciliten la cooperación entre los países.

En este marco, se elaboró una encuesta para las instancias públicas responsables de las políticas de empleo de los países a los efectos de ajustar el programa elaborado. Esta encuesta ha sido remitida por el MTEySS a los países del MERCOSUR y, también, a los de la CAN en la perspectiva de invitarlos a participar en la mencionada reunión técnica. En principio, esta reunión se realizará en Buenos Aires en la primera quincena de noviembre.

6.3 Hallazgos del análisis de los aspectos de gestión

El Proyecto se gestiona la oficina de OIT de Argentina, con la participación de Italia Lavoro y el MTE y SS, formando un Comité tripartito con un delegado de cada Institución. De este Comité depende un Comité Central de Gestión también formado por un representante de cada una de las Instituciones el cual coordina con los especialistas de desarrollo económico local y de empleo juvenil.

Se conformó una Dirección Ejecutiva, compuesta por el CTP, y un equipo técnico de cuatro personas para el área de administración y finanzas, y una recepcionista-secretaria.

Como se señaló el Programa incluye un Experto en Desarrollo Económico Local y una especialista en empleo juvenil, algunos contratados directamente por el Programa y otros a través de Italia Lavoro, tal como se detalla más abajo en el organigrama.

IL conformó un equipo compuesto por el CTA y tres técnicos en Argentina, una Contadora, dos de administración y finanzas y una Coordinadora de Actividades de Capacitación, al que se agrega un equipo de 8 personas en la subse de Roma: el Responsable, el Coordinador operativo y marketing Institucional, un técnico dedicado a Marketing operativo, un Coordinador técnico, una Secretaria

técnica, un técnico en Comunicación, otro en Monitoreo y Evaluación:staff y finalmente otro en Control de Gestión.

Se crearon seis Sedes Regionales, que nuclear a todas las provincias del país, que incluyen un consultor para cada una de las provincias que componen la Sede:

- Buenos Aires, con una coordinadora y tres consultores⁶ programáticos
- Región Centro, con un coordinador y cuatro programáticos
- Región Cuyo, con un coordinador y tres programáticos
- Región Nea, con una coordinadora y dos programáticos
- Región Sur, con una coordinadora y dos programáticos

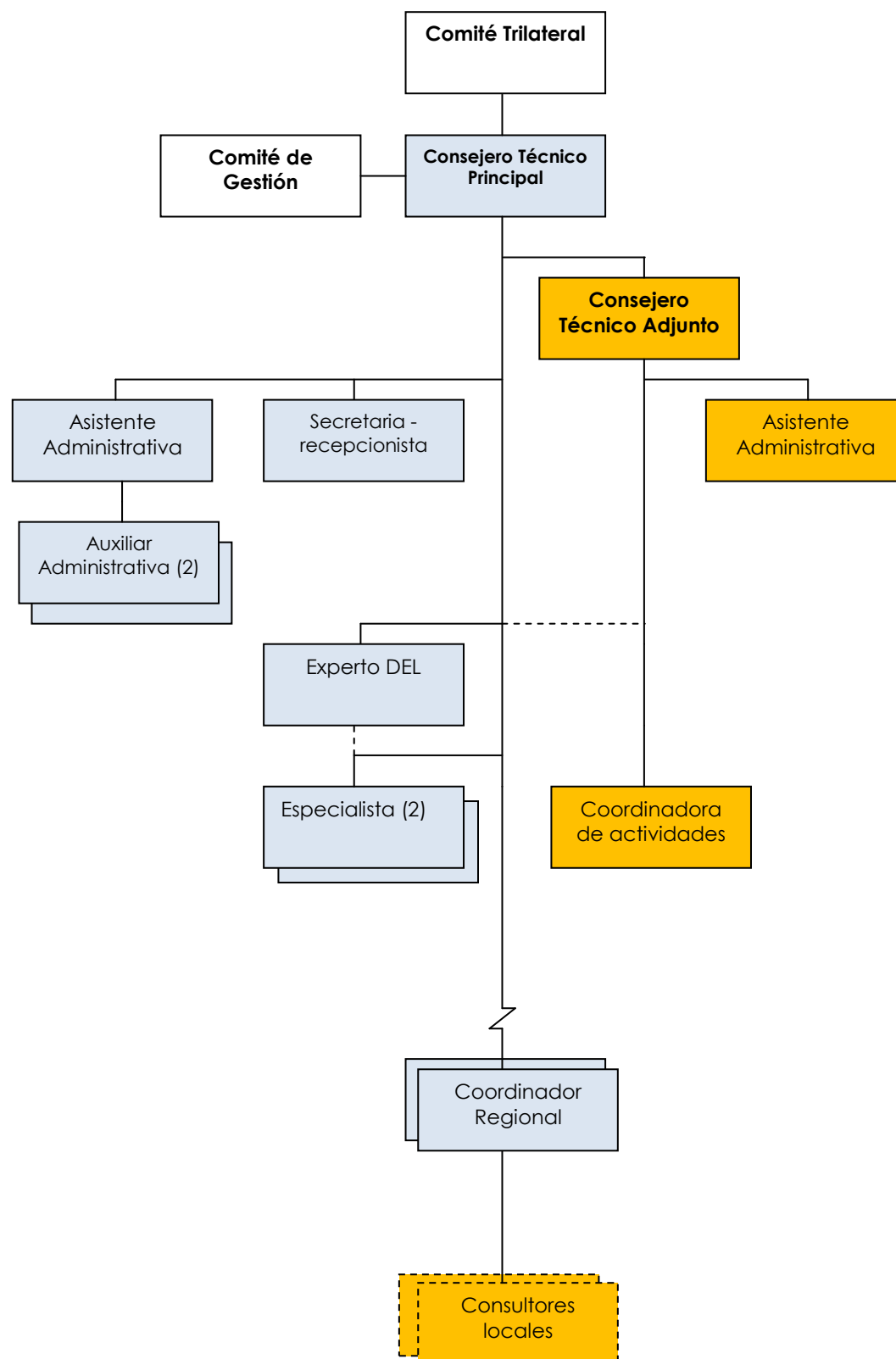
Estos consultores se han instalado físicamente en las GECALes, -salvo en el caso del correspondiente a la Provincia de Buenos Aires y Sur-. Esta ubicación ha resultado muy adecuado en términos tanto de las condiciones locativas disponibles, como de la funcionalidad operativa. La ubicación les permite una fluida coordinación tanto con el MTEySS, como con los organismos de gobierno provincial y con los municipios.

En la gestión del Proyecto se destaca especialmente el montaje de esta estructura descentralizada, que se observó que resulta idónea para vincularse y trabajar con los actores tanto provinciales como locales.

Se plantearon dificultades administrativas en los plazos para cumplir con la documentación de gastos por parte de IL, que se subsanaron con el aporte de adelantos por parte de la IL, que luego se cubrirán en el momento que se completen los requisitos para las rendiciones. Esto ha generado dificultades en la gestión. Genera "impresión" de subejecución.

⁶ En referencia al escalafón OIT se denominan asistentes programáticos.

ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA



Aportados por OIT

Aportados por IL

CUADRO DE PUESTOS⁷

ÁREAS		PUESTOS	OBSERVACIONES
Unidad central	Dirección	▪ Consejero técnico Principal ▪ Consejero Técnico Adjunto (IL)	
	Administración	▪ Asistente Administrativa ▪ Auxiliar Administrativa 1 ▪ Auxiliar Administrativa 2 ▪ Secretaria – recepcionista ▪ Asistente Administrativa (IL)	
	Técnico – operativo	▪ Experto senior en desarrollo económico local ▪ Especialista en empleo juvenil ▪ Especialista institucional ▪ Coordinadora de actividades (IL)	
Regiones	Provincia de Buenos Aires	▪ Coordinadora Regional ▪ Asistentes programáticos (3)	Los Asistentes Programáticos atienden toda la provincia que comprende seis GECAL
	Centro	▪ Coordinador Regional ▪ Asistente Programático – Córdoba ▪ Asistente Programático – Entre Ríos ▪ Asistente Programático – Santa Fe ▪ Asistente Programático – Rosario	
	Cuyo	▪ Coordinador Regional ▪ Asistente Programático – Mendoza ▪ Asistente Programático –San Juan ▪ Asistente Programático –La Rioja	
	NEA	▪ Coordinador Regional ▪ Asistente Programático –Formosa ▪ Asistente Programático –Chaco	El Coordinador atiende Misiones y Corrientes (con el apoyo de la Asistente Programática de Chaco.)
	NOA	▪ Coordinadora Regional ▪ Asistente Programático –Jujuy ▪ Asistente Programático –Catamarca ▪ Asistente Programático –Tucumán ▪ Asistente Programático –Santiago del Estero ▪ Asistente Programático –Salta	
	Sur	▪ Coordinadora Regional ▪ Asistente Programático-Neuquén/Río Negro ▪ Asistente Programático-Sur	La Asistente Programática-Sur atiende todas las demás provincias de la Patagonia, conjuntamente con la Coordinadora.

⁷ En este cuadro, como en el organigrama, no aparecen los puestos de IL que permanecen en Roma.

Respecto al presupuesto ejecutado fueron recibidos por el Programa la totalidad e los aportes comprometidos por el donante, o sea, un total de US\$ 5.899.705. Desde el 1° de setiembre de 2009 hasta el 30 de junio del 2010, la OIT ha ejecutado US\$ 1.55.499,53, lo cual equivale al 26,37% del presupuesto. Sin embargo, esta cifra hubiera llegado a US\$ 2.862.655,53, si hubiera sido posible pagar en tiempo y forma todas las sumas acordadas con Italia Lavoro (20% + 30% + 40% sobre US\$ 1.452.395) a saber:

		US\$	US\$	
		Italia Lavoro	OIT	
			26,37%	1,555,499.53
				Presupuesto ejecutado al 30-06-10
90%	20%	290,479		
	30%	435,719		
	40%	580,958	1,307,156	→ 1,307,156.00
	10%	145,239		
		100%	1,452,395	
			48,52%	2,862,655.53
				Presupuesto ejecutado+ Italia Lavoro por 90%
			100%	5,899,705.00
				Total Presupuesto Programa CEA

O sea que, el total ejecutado pro el CEA al 30/06/2010 habría alcanzado el 48,52% del presupuesto asignado (US\$ 5.899.705).

6.4 Hallazgos de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad

El Proyecto ha mostrado gran pertinencia respecto a la política de empleo argentina, que a la vez ha procurado brindar respuestas efectivas a los principales desafíos y carencias que experimentó el mercado de empleo y en especial sus sectores más vulnerables.

Se destaca la flexibilidad desarrollada por el Proyecto, como condición para el logro de la pertinencia. Se observó flexibilidad primero en términos organizativos e institucionales, en la articulación con todos los niveles de la política de empleo; segundo flexibilidad territorial, en tanto se adaptó a distintos grados de desarrollo y diferentes estrategias en las provincias y en los municipios. En este punto debe señalarse la complejidad política que significa en varios cosas operar con gobiernos a cargo de partidos distintos; debe reconocerse que en algunos casos esta complejidad dificulta seriamente o directamente imposibilita la aplicación de la política de empleo, lo que obviamente no constituye una carencia que tenga posibilidad de subsanar el Proyecto. Finalmente también se observó flexibilidad del Proyecto en la respuesta temporal, en tanto el contexto registró importantes cambios, respecto a los cuales se tuvo capacidad tanto para analizarlos, como para realizar las consecuentes readecuaciones en la estrategia de trabajo.

En el apartado 6.2 se detallaron los resultados alcanzados, que indican eficacia en el cumplimiento de los objetivos y de los resultados esperados. El momento de realizar esta evaluación es temprano para poder evaluar adecuadamente los impactos. Igualmente puede adelantarse que el Proyecto también probablemente sea eficaz en los impactos, especialmente en cuanto al desarrollo y consolidación de una política de empleo que responda a los requerimientos y necesidades del mercado laboral y de sus

actores, que ha priorizado a aquellos excluidos de las oportunidades y los recursos existentes, que resultan más vulnerables a los riesgos y a las situaciones de crisis o enlentecimiento económico.

El Proyecto ha resultado eficiente en general y en especial en la estructura descentralizada y regional que ha montado, que le permite brindar respuestas adecuadas y establecer un vínculo permanente, con una estructura liviana, soportada por consultores profesionales, dinámicos, comprometidos con los objetivos del proyecto, con capacidad de relacionamiento con los diversos actores provinciales y locales.

Los resultados aparecen como sostenibles en tanto se observan la aparición, el desarrollo y también cierta consolidación de actores locales y provinciales comprometidos con la política de empleo. Varios entrevistados señalaron que se han generado una serie de actores, de servicios, de capacidades y también de expectativas, que sería difícil que se revirtieran. La conjunción de actores diversos, independientes unos de otros le da sostenibilidad a la política, protegiéndola de las variaciones que son propias de cada uno de ellos individualmente considerados. A ello se agrega una masa importante de beneficiarios, que presiona por servicios y cuyas expectativas será cada vez más difícil de defraudar. Por lo tanto puede estimarse que la descentralización de la política de empleo, en conjunto, también es un logro que posee fuerte sostenibilidad. En especial tanto el papel asumido por las GECALes, como por los municipios y otros actores locales muestran condiciones para sostenerse y ampliarse en el futuro.

7. Conclusiones

El análisis de los diversos puntos que componen el apartado 6 muestra que el Proyecto tuvo la capacidad de desarrollar lo avanzado por el Proyecto AREA, consolidando y ampliando sus logros. Importa observar la continuidad de las iniciativas, porque demuestra la sostenibilidad de los impactos de AREA y refuerza la previsión de sostenibilidad del Proyecto CEA. Ello resulta relevante tanto desde la perspectiva del trabajo de OIT en el país, como desde los objetivos, la estrategia y la institucionalidad generada por la política de empleo. Lo principal es justamente el desarrollo logrado por la política y desde el punto de vista del aporte técnico de OIT, el haberla apoyado y potenciado, a partir de su propia vocación, sus definiciones y su capacidad acumulada, articulada con la de IL. A partir de los logros del Proyecto AREA en este sentido, el Proyecto CEA resultó una nueva herramienta eficaz para estos propósitos.

Atendiendo a los logros alcanzados, las adecuaciones producidas en el cronograma de ejecución y a la voluntad expresada por los distintos actores que lo integran y también la de aquellos otros que están involucrados o son destinatarios de su acción y finalmente a los recursos disponibles, parece necesario continuar la implementación extendiéndose al año que viene. No se observa ningún factor que indique la conveniencia de interrumpir la ejecución en diciembre del 2010, lo que correspondería de acuerdo con los plazos formalmente estipulados.

8. Documentación de buenas prácticas

a. Apoyo al desarrollo de políticas activas de empleo

El MTEySS fue un actor principal de la respuesta a la emergencia social sufrida por el país a partir de la crisis del 2001, a través de un conjunto de transferencias monetarias a los sectores en situación más crítica, que tuvieron como eje el PJJHD. Actualmente el país se encuentra en una etapa distinta, primero porque la economía está en un período de crecimiento económico, que incluye un importante

descenso de la desocupación. Y en segundo término porque el conjunto de las acciones de transferencia monetaria fue fuertemente modificado por la creación de la Asignación Universal por Hijo a fines del 2009, que aporta un monto mayor que no es acumulable con las prestaciones similares del MTEySS (y que entregado por la ANSES), lo que ha generado que ellas, especialmente el PJJHD se redujeran aceleradamente. La actual situación ha significado lo que, varios entrevistados y en varios informes, se valora como un punto de inflexión de la política de empleo. Se está pasando de un esquema con un fuerte objetivo de asistencia para evitar los peores efectos de la crisis en los sectores más pobres, a un nuevo esquema centrado en promover el desarrollo de capacidades y en apoyar la integración de los sectores excluidos en las dinámicas de crecimiento de la economía y del empleo. En síntesis de políticas prioritariamente pasivas acompañadas por políticas activas, se está en tránsito hacia una nueva configuración, constituida por políticas predominantemente activas, que tienden a independizarse de las pasivas.

í

El CEA ha aportado y está aportando decisivamente a este cambio de orientación en la estrategia, que parece estar muy claro en los altos niveles de conducción de la política, así como en el nivel provincial (GECALes y gobiernos provinciales) y en el local. Los propios destinatarios de las políticas están reorientando su demanda. De acuerdo con datos del Área de Monitoreo de la Secretaría de Empleo, en diciembre de 2009 de 77.000 beneficiarios, sólo 27.000 percibieron transferencias monetarias, en tanto alrededor de la mitad de quienes participan de procesos formativos tampoco las han recibido. En síntesis se observa un cambio tanto en la demanda, como en la propuesta de las políticas. El contar con el apoyo externo del Proyecto, facilitó la reflexión, la sistematización y especialmente la modificación de las modalidades organizativas y de intervención. Se ha destacado el aporte del Proyecto en cuanto al enfoque local y territorial de la política y en el apoyo al Proyecto de Jóvenes. Este es particularmente relevante porque es una iniciativa surgida en pleno momento de inflexión de la política de empleo, privilegiando la intervención y los componentes activos por sobre los pasivos, a la vez que focalizada en un sector como los jóvenes, especialmente los excluidos, que se resulta más prioritario en las etapas en que desciende el desempleo general.

b. Apoyo al proceso de descentralización de la política de empleo

Varios entrevistados coincidieron en señalar que la descentralización de la política de empleo es la mayor descentralización del Estado argentino, la más próxima a los destinatarios, en tanto es la que asigna un papel principal al municipio, que es la estructura política más cercana al ciudadano. En contraste otras políticas han transferido los roles principales del nivel nacional al provincial, generando una estructura de “desconcentración” o “centralizaciones intermedias”; la descentralización de la política de empleo se destaca por haber llegado hasta el nivel local, entendiendo por tal a aquel que está en vínculo directo con el destinatario.

La estructura de descentralización es sólida justamente por haber llegado hasta actores locales, en vínculo directo con los beneficiarios. Importa resaltar que se apostó a un actor no dependiente jerárquicamente del Ministerio, como son los municipios. En una primera lectura superficial ello puede ser percibido como una debilidad; por el contrario, la diversidad de roles y responsabilidades articuladas y condicionadas entre sí se considera que refuerza y le da sustentabilidad a la política.

Como todo proceso de descentralización ello ha supuesto un esfuerzo intenso de fortalecimiento de los actores locales, principalmente a los municipios, que han aparecido y han desarrollado la vocación y la capacidad de ser protagonistas de la política de empleo. El aporte del Proyecto CEA ha sido decisivo para este resultado.

La política dio el gran salto de llegar hasta la escala local. Para lograrlo además de fortalecer a los actores locales se jerarquizó y fortaleció a las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral, de carácter provincial y local. Se pudo observar que ellas constituyen un escalón intermedio (radicado en las capitales provinciales), que cumplen efectivamente un rol más allá de lo administrativo, que es estratégico y que tiene una fuerte carga de gestión de la política en su ámbito de competencia.

La plataforma informática constituye una herramienta fundamental para gestionar en todos los niveles la dinámica diversa y a la vez personalizada de demandas y acciones que la política contiene. Importa anotar que a la fecha de la evaluación la plataforma contaba con 939.665 personas registradas, pudiendo estimarse que cubre a la casi totalidad de los beneficiarios registrados por el Ministerio.

9. Documentación de déficits y lecciones aprendidas

Los déficits y las lecciones aprendidas no son componentes distintos de las buenas prácticas, sino que son su contracara. Representan las resistencias o las dificultades que se han encontrado en los avances logrados por las buenas prácticas. Identifican las zonas de impacto más débiles y que representan un mayor desafío hacia delante (por lo tanto sobre las que se volverá en las Recomendaciones finales).

a. Las políticas activas se continúan considerando como subordinadas a las pasivas, especialmente por parte de responsables intermedios, ubicados en los ámbitos centrales del Ministerio

Varios entrevistados de los ámbitos centrales del Ministerio, con responsabilidades en la rectoría y conducción de políticas y programas expresaron discrepancias o dudas respecto al “desenganche” de las políticas activas respecto a las pasivas. Especialmente genera aprehensiones que las prestaciones pasivas del MTEySS sean excluyentes con la Asignación Universal por Hijo⁸.

En este sentido y como evidencia del alcance inercial de este enfoque incluso el diseño del Proyecto de Jóvenes, tiene un fuerte condicionamiento de la recepción de transferencias. Si bien la norma no excluye que los jóvenes reciban las prestaciones de orientación y formación, sin recibir el aporte monetario del Programa, en los hechos termina siendo excluyente en el proceso de aplicación.

Varios actores, especialmente los pertenecientes algunos integrantes de los equipos centrales, entienden que la política activa siempre debe estar apoyada por prestaciones pasivas. Esta percepción –y su mantenimiento– que une siempre la intervención activa con la transferencia monetaria se explica por la historia muy reciente, del papel principal que asumió el Ministerio en la implementación de las prestaciones pasivas. Pero ello no obsta reconocer que en el momento actual significa una dificultad para asumir el nuevo rol que, desde los responsables políticos y desde los beneficiarios y los actores locales, se le está demandando.

b. La estructura de la política de empleo, como se dijo, está sólidamente descentralizada, pero el funcionamiento mantiene características importantes centralizadas

En el nivel central hay exceso de complejidad y se mantiene una modalidad de funcionamiento burocrático-administrativa, que es propia de las estructuras centralizadas, que contrasta e interfiere con la modalidad de gestión estratégica de objetivos y resultados, que se observó tanto en las

⁸ A nivel provincial y municipal se observó que se colaboró sin mayores dificultades con las oficinas de ANSES en la implementación de la Asignación, a la vez que se entiende que el papel secundario en esta prestación libera recursos y capacidad para volcarse a las intervenciones activas.

GECAles como en los actores locales. Las decisiones de financiamiento de los programas en general mantienen una fuerte centralización, que afecta la eficacia, la pertinencia (en tiempo y en atención a la diversidad de situaciones y contextos) y la eficiencia de las acciones. Hay actividades que no se logran implementar u otras que demoran demasiado. Incluso en el último diseñado, el Programa de Jóvenes, los flujos de información y decisión están insuficientemente descentralizados, lo que genera tiempos de espera innecesarios, a jóvenes que no están en situación ni material ni subjetiva para cumplirlos.

10. Recomendaciones

1. La prórroga de la ejecución del Programa

Atendiendo a los hallazgos y conclusiones respecto a la implementación del Programa, a los datos del contexto y a la voluntad de los actores se recomienda la prórroga de la ejecución.

Se entiende que es conveniente, primero, atendiendo a los plazos previstos y a los plazos efectivamente cumplidos en el proceso de implementación. Si bien el Programa se inició el 1º de enero del 2009, el Consejero Técnico Principal fue nombrado a mediados de mayo del mismo año y las actividades en los territorios se pudieron comenzar a realizar en noviembre del 2009. Las demoras obedecieron a decisiones y procesos que contribuyeron a la mejor calidad de la ejecución del Programa, como la renegociación del contrato con Italia Lavoro y los procedimientos cumplidos para la selección del personal, que debió realizarse a partir de la referida negociación. No se observó que la postergación en el cronograma de implementación, ni la prórroga que se ha analizado y aquí se sugiere haya generado perjuicios o limitado el cumplimiento de los objetivos y resultados del Programa. Por el contrario se entiende que fue el efecto de una adecuación que mejoró la estrategia de implementación.

La prórroga se recomienda, en segundo término, porque beneficiará a la política de empleo y permitirá un mejor cumplimiento de los objetivos y resultados definidos, incrementando su sostenibilidad.

Finalmente la recomendación se fundamenta en que la prórroga tiene viabilidad económica, político-institucional y técnica. Económica porque están previstos y disponibles los recursos para financiarla. Político institucional porque así se ha acordado en la reunión celebrada en Roma por todas las partes intervinientes en el Programa. A lo que se agrega que los diversos actores consultados durante la evaluación no sólo la ven posible sino que reiteradamente en las entrevistas han expresado que sería un aporte relevante a la política de empleo y a sus diversos componentes y actores. Y técnicamente el equipo a cargo del Proyecto tiene posibilidad de continuar colaborando con su ejecución.

Se recomienda que para la última etapa de ejecución, que se generaría de aprobarse la prórroga, se revisen y readecuen algunas de las estrategias de trabajo. La recomendación se fundamenta tanto en las propias etapas que va recorriendo el Programa, como en los importantes cambios registrados en el contexto del Programa, que se han analizado en apartados anteriores. Varios de los entrevistados consideran que la oportunidad de la evaluación es adecuada para realizar una revisión y eventualmente ciertos ajustes.

En las siguientes recomendaciones, que siguen a ésta, se sugieren cuestiones a revisar que tienen que ver con los desafíos y necesidades que generan los cambios en los interlocutores y en el contexto actual, que ya se analizaron en apartados anteriores. A continuación se plantean algunos ajustes que

tienen que ver con cuestiones internas, sugeridos por varios de los entrevistados y que hacen a la estructura y a las actividades del Programa.

- (d) Estudiar el ajuste de la estructura de acuerdo a las acciones previstas para esta última fase, evaluando si debe mantenerse como hasta la fecha. Por ejemplo se sugiere analizar si el equipo de Italia Lavoro con sede en Roma debe continuar en ese período.
- (e) El cronograma debe adecuarse, especialmente en el caso de Italia Lavoro, al plazo para el cual se cuenta con tiempo para rendir y documentar los gastos realizados.
- (f) Considerando que ésta será la etapa final de ejecución priorizar acciones de gestión y comunicación de conocimientos, considerando (i) la sistematización de los resultados alcanzados y las evidencias con que se cuenta; (ii) los aprendizajes generados, por ejemplo respecto a las formas de intervención de los diferentes actores en los tres niveles y escalas que se han identificado (central o nacional, provincial y local o municipal); (iii) la amplia difusión de resultados y aprendizajes entre todos los actores involucrados y en la comunidad técnica vinculada a las temáticas (iv) la acumulación en el acervo de la OIT de las estrategias y herramientas probadas, de tal forma que puedan incorporarse al conocimiento y a futuras acciones de la organización.

2. El apoyo al fortalecimiento de las políticas activas

El apoyo a las políticas activas de empleo que el Programa ya viene brindando se sugiere que priorice, en la etapa siguiente, la promoción de instancias y procesos de reflexión sobre la vinculación de éstas con las políticas pasivas. Tal como se ha analizado, se viene operando una reconversión de los programas de transferencia de ingresos con los que se respondió a la crisis del 2001 y a sus secuelas. El cambio se ha acelerado por el contexto de crecimiento económico y por la creación de la Asignación Universal por Hijo, cuyo beneficio es excluyente de las otras transferencias monetarias. Para completar el proceso se requiere avanzar en el rediseño y las modalidades operativas de los programas, abandonando el criterio que las prestaciones pasivas y activas deben brindarse conjuntamente. Se sugiere una flexibilización que contemple distintas modalidades de articulación entre unas y otras. Por ejemplo en el Programa de Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, deberían aceptarse participantes de los talleres POI que cobren la Asignación Universal por Hijo y que por lo tanto no puedan recibir el apoyo económico del propio Programa.

El apoyo a la redefinición del vínculo entre las intervenciones activas y pasivas supondrá apoyar monitoreos y evaluaciones que aporten insumos para hacerlo, promover instancias de encuentro y reflexión y finalmente colaborar, de requerirse, con los procesos de readecuación de los Programas y las acciones. Por ejemplo se mencionó que sería una contribución relevante del Programa a estos efectos, el organizar talleres conjuntos en los que integrantes de las Direcciones y los Programas de la Secretaría de Empleo, las GECALes y eventualmente los actores locales en los que se analice y reflexione sobre estos temas y se establezcan criterios, orientaciones e instrumentos de trabajo conjunto, de común acuerdo.

3. La promoción y apoyo a la revisión y mejora de la gestión central de la política de empleo, contribuyendo a consolidar la descentralización de la política de empleo

Colaborar con la revisión y la mejora de la definición de las metas y sistemas de evaluación y monitoreo de las Direcciones y Programas vinculados a la política de empleo. Proponer y facilitar que en el nivel central de la política se concentren funciones de diseño, rectoría, supervisión, monitoreo y evaluación. En tanto para la gestión y la ejecución de las acciones, sean los actores locales quienes asuman las principales responsabilidades, decisiones y apliquen los recursos. Esto en el marco de los

criterios y orientaciones definidos en el nivel central y rindiendo cuentas por la eficacia y eficiencia alcanzadas. La selección de ejecutores y las decisiones sobre acciones y adquisiciones deberían tender a concentrarse en el nivel local, articuladamente y con la supervisión de la respectiva GECAL y con el gobierno provincial. Este proceso posibilitaría la rigurosidad en los objetivos y a la vez su adecuación a las condiciones y necesidades locales; se procuraría flexibilizar las estrategias, para lograr homogeneidad en la calidad de los resultados alcanzados, atendiendo a la diversidad de situaciones y condiciones que existen en los territorios. Por esta vía se podrían acortar tiempos (que hoy sufren los beneficiarios) a lo largo de las acciones, evitar prefinanciaciones por parte de los ejecutores (que significan una exclusión por capacidad económica y no por calidad) y mejorar la información y la pertinencia con la que trabajan.

En esta misma línea se sugiere continuar y profundizar el apoyo a las OE en su vinculación con las demandas del mundo del trabajo, mejorando los servicios de intermediación laboral y la calidad de la formación profesional. Se sugiere priorizar, profundizar y desarrollar herramientas basadas en el enfoque que los beneficiarios son del territorio local, pero los puestos de trabajo se identifican en un radio de acción más amplio.

4. Apoyar la articulación de la formación con el resto de las políticas activas de empleo en el ámbito local

Se registran indicios de demanda insatisfecha de recursos humanos calificados para puestos de trabajo de calidad, lo que constituye una oportunidad para las políticas activas de empleo. Sin embargo los usuarios de las OE muchas veces no están en condiciones de aprovechar esas posibilidades. Para que las alcancen se requiere fortalecer las políticas activas en el ámbito local, reforzando su articulación y su incorporación de acciones formativas. Para ello varios entrevistados han sugerido:

- (d) Apoyar el desarrollo de acciones de formación profesional territorial, en la órbita la Dirección de Gestión Territorial, a implementarse en los territorios, articuladamente con el conjunto de las políticas activas y las demandas que se identifiquen en el mundo del trabajo.
- (e) En la articulación de las OE con las instituciones de formación profesional apoyar la definición y la aplicación de una norma que permita mejorar la gestión de las vacantes.
- (f) Incorporar a la formación sectorial competencias de nivel más básico, que posibiliten desarrollar trayectos desde puntos de partida de muy baja formación, que complementen las normas de competencia elaboradas en los programas sectoriales de formación. Para ello se requieren instituciones de formación implantadas en el territorio, capaces de trabajar a la vez con esa población y con los potenciales empleadores capaces de contratarlos en empleos de calidad.

Estas intervenciones se consideran fundamentales para avanzar en el piso de protección social complementario a las transferencias monetarias.

11. Anexos

11.1 Términos de referencia de la evaluación



Organización Internacional del Trabajo

Oficina de la OIT en Argentina

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DEL
PROGRAMA DE APOYO A LA CONSOLIDACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DEL EMPLEO EN
LA ARGENTINA – CEA (ARG/08/01M/ITA)**

DURACIÓN DEL PROYECTO:	2 años.
FECHA DE INICIO:	01 de enero de 2009.
COBERTURA GEOGRÁFICA:	Argentina.
SEDE DEL PROYECTO:	Buenos Aires, ARGENTINA.
IDIOMA DEL PROYECTO:	Español.
ORGANISMO DE EJECUCIÓN:	Oficina de la OIT para Argentina.
AGENCIA SUBCONTRATADA:	Italia Lavoro.
ORGANISMO GUBERNAMENTAL RESPONSABLE:	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS).
CONTRIBUCIÓN ITALIANA:	€ 4.000.000 (equivalente a US\$ 5.899.705)
EVALUACIÓN:	Final Independiente
DIRECCIÓN DE LA EVALUACIÓN:	Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
FECHAS DE LA EVALUACIÓN	26 de julio al 30 de agosto de 2010

Buenos Aires, julio de 2010.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presentan los términos de referencia (TdR) para la evaluación del **Programa de Apoyo a la Consolidación y Mejora de la Calidad del Empleo en la Argentina** (CEA).

De acuerdo con el documento de proyecto (PRODOC), la evaluación del CEA tendría que realizarse al final de su ejecución; sin embargo, el Comité Trilateral del Programa⁹ ha considerado la pertinencia de su realización para julio-agosto de 2010, poco más de cinco meses antes de su cierre a los efectos de facilitar un acompañamiento técnico que permita una mejor conclusión del CEA y un mejor servicio a su contraparte el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS).

Estos TdR han tomado en cuenta la política de evaluación de la OIT, considerando –de acuerdo con lo establecido en el PRODOC- que necesariamente debe ser independiente; y, en tal sentido, debe estar a cargo de un experto (o, experta) ajeno a la ejecución del Programa. La evaluación será coordinada por la Oficina de OIT en Buenos Aires y la Unidad de Evaluación de la OIT de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe con sede en Lima.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.¹⁰

BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO

El CEA, que es ejecutado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) con la participación de la Agencia del Ministerio de Trabajo italiano, Italia Lavoro SpA (IL), y el financiamiento de la Cooperación Italiana, profundiza la importante cooperación desarrollada por la OIT¹¹ durante los años 2004 a 2008, a favor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) de la República Argentina para la puesta en marcha de sus Políticas Activas de Empleo, a través del Programa Integrado para la Reactivación del Empleo en Argentina (AREA). Este proyecto se elaboró considerando la experiencia obtenida en la ejecución de AREA y en respuesta a las necesidades del MTESS, en el marco de la situación económica, social e institucional de la Argentina al año 2008.

El CEA es, básicamente, un proyecto de asistencia técnica que ejecuta un apoyo sostenido a la Secretaría de Empleo del MTESS con el propósito último de contribuir de manera efectiva a la promoción de más y mejor trabajo decente en Argentina, en el entendido que la sostenibilidad del desarrollo depende en medida decisiva de la sostenibilidad del empleo que se genere.

El proyecto, originalmente previsto para un período de dos años, se inició el 1 de enero de 2009; sin embargo, su ejecución operativa propiamente comenzó con la incorporación de su Consejero Técnico Principal (CTP), el 18 de mayo de 2009. Por otro lado, las acciones en el terreno, originalmente previstas para iniciarse en julio de 2009, recién dieron comienzo en noviembre de 2009, debido a dos razones centrales: (a) la reasignación presupuestaria para reflejar las necesidades de asistencia del

⁹ Este comité está integrado por representantes del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, la Oficina de la OIT en Argentina e Italia Lavoro.

¹⁰ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang-es/index.htm>

¹¹ Esta cooperación también se realizó con la intervención de IL y el apoyo financiero de la Cooperación Italiana.

MTESS que implicaron la preeminencia del componente de desarrollo local; razón por la cual, Italia Lavoro (IL), entidad asociada al proyecto, propuso que las contrataciones del equipo técnico en los territorios quedase a cargo de la OIT y no de IL, como fuera convenido originalmente. Esto supuso una larga negociación que concluyó en septiembre de 2009 con la modificación del Acuerdo correspondiente entre la OIT, IL y el propio MTESS; y, (b) el proceso de selección para la contratación del personal a cargo de las acciones del CEA en el territorio.

El presupuesto total del proyecto, sin incluir la contribución en especie de la contraparte argentina, es de € 4.000.000 (ó, US\$ 5.899.705, según tasa vigente de Naciones Unidas al momento de recepción de los fondos por parte de OIT). Sus objetivos y resultados previstos, son:

OBJETIVOS DEL PROYECTO / RESULTADOS
IMPACTO ESPERADO / OBJETIVO DEL DESARROLLO Contribuir al empleo y a mejorar la calidad del mismo a nivel de todo el país –particularmente de los sectores con mayores índices de pobreza-, a través del apoyo a la Secretaría de Empleo en el diseño, desarrollo y adecuada gestión de sus Políticas Activas de Empleo en el marco del Diálogo Social y una decidida participación de los Gobiernos Locales y Provinciales. OBJETIVOS INMEDIATOS / RESULTADOS Objetivo inmediato 1: 1. Contribuir al fortalecimiento institucional y operativo de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a nivel central y de las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral (GECAL) para la adecuada ejecución de las Políticas Activas de Empleo. Resultados: 1.1. Capacidades técnicas de la Secretaría de Empleo –en el nivel central y de las GECAL- mejoradas; especialmente, para la transferencia y puesta en marcha al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. 1.2. Equipos técnicos de la Secretaría de Empleo –en el nivel central y GECAL- fortalecidos en el diseño e implementación de políticas activas dirigidas a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados. 1.3. Estrategias que contemplen la igualdad de género y oportunidades y un efectivo Diálogo Social en el diseño y ejecución de las políticas activas de empleo, desarrolladas y aplicándose en todo el país. 1.4. Sistema de Monitoreo y Evaluación desarrollado y puesto en marcha en la Secretaría de Empleo asegurando la adecuada operatoria de las políticas activas de empleo. Objetivo inmediato 2: 2. Contribuir al fortalecimiento de los Ministerios o Secretarías de Trabajo de los Gobiernos de Provincia y de los Municipios para la adecuada implementación de las Políticas Activas de Empleo del MTESS; especialmente, transfiriéndoles metodologías y herramientas para mejorar la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y facilitando su decidida intervención en el fomento del desarrollo económico territorial. Resultados: 2.1 Las estructuras orgánicas y funcionales de –al menos– 10 Gobiernos de Provincia y de –al menos– 150 municipios mejoradas para la implementación de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. 2.2 Capacidades mejoradas de los equipos técnicos concernidos en –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y en –al menos- 150 municipios para la implementación al nivel territorial de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. 2.3 Tecnologías transferidas a –al menos- 10 Gobiernos de Provincia y a –al menos- 150 municipios para el diseño, desarrollo y ejecución de políticas activas de empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los campos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. 2.4 Institucionalidad de soporte a la ejecución de políticas activas de empleo fortalecida y con capacidades mejoradas para la implementación de estrategias y programas en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial. Objetivo inmediato 3: 3. Facilitar el diseño e implementación de Políticas Activas de Empleo en los campos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y la mejora del desarrollo económico territorial con énfasis en el empleo a los efectos de favorecer principalmente a las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo.

OBJETIVOS DEL PROYECTO / RESULTADOS

Resultados:

- 3.1. Metodologías y herramientas orientadas a mejorar la empleabilidad, la formación profesional y la calidad de los servicios de empleo y de la Red de Servicios de Empleo mejoradas y en implementación; con especial énfasis en las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados. Esto incluye la aplicación de una normativa para la consolidación de los procesos de Intermediación Laboral.
- 3.2. Metodologías y herramientas para el abordaje de las problemáticas sectoriales de empleo, empleabilidad y formación profesional desarrolladas y en implementación; incluyendo, modelos de diagnósticos para la empleabilidad de los recursos humanos locales, definición y puesta en marcha de estrategias específicas de atención a poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo y formación profesional, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.
- 3.3. Sistema Nacional de Formación Continua (SFC) de la Secretaría de Empleo consolidado institucionalmente en su propósito de asegurar el desarrollo de las calificaciones de la población trabajadora; gestionado a través de una dinámica permanente de Diálogo Social con los actores de la producción, el trabajo y la formación (Institutos de Formación Profesional y Oficinas de Empleo) y con estrategias de comunicación implementadas para su adecuada proyección a nivel nacional, sectorial y territorial.
- 3.4. Programa para la gestión de la estrategia territorial para la promoción del empleo, mejorado, consolidado y en ejecución, en permanente articulación con los demás programas de políticas activas de la Secretaría de Empleo; incorporando de manera especial la atención y formalización de las micro y pequeñas empresas (MYPE).
- 3.5. Normativas, estrategias, metodologías y herramientas para el fortalecimiento de los entramados institucionales y productivos locales mejoradas, fortalecidas y en implementación; con especial énfasis en la atención de las MYPE y en las poblaciones con mayores niveles de pobreza y problemas de empleo, especialmente del ámbito rural, grupos inmigrantes y sectores en situación de vulnerabilidad: mujeres, jóvenes y discapacitados.

Objetivo inmediato 4:

4. Facilitar un efectivo intercambio a nivel del MERCOSUR en torno a las Políticas Activas de Empleo especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial.

Resultados:

- 4.1. Programa de difusión e intercambio entre los países del MERCOSUR en torno a las Políticas Activas de Empleo, especialmente referidas a la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial en ejecución.
- 4.2. Ministerios de Trabajo de los países del MERCOSUR comparten visiones acerca las Políticas Activas de Empleo con sus respectivas estrategias y programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial, en la región y en otros países, especialmente considerando las experiencias de la Unión Europea.
- 4.3. Estrategias de cooperación Sur – Sur para la implementación de Políticas Activas de Empleo con sus respectivos programas de ejecución, en los ámbitos de la empleabilidad, los servicios de empleo, la formación profesional y el desarrollo económico territorial, identificadas y puestas en marcha; particularmente para atender a las poblaciones migrantes.

A mediados de junio, puede afirmarse que –gruesamente– se ha avanzado un 55% de las actividades previstas para el logro de los resultados/objetivos indicados. Básicamente, puede señalarse que la ejecución de las actividades del proyecto ha demostrado permanentemente la eficacia del mismo, y así lo reconoce el MTESS, su contraparte; en este sentido, se ha avanzado favorablemente en el logro de los objetivos previstos. Sin embargo, es necesario reconocer que se ha dado un atraso en el inicio de las acciones, especialmente sobre el terreno, lo que explica la menor ejecución del conjunto previsto a la fecha.

Merecen destacarse, con particular importancia por el aporte que han significado y, especialmente, por lo que representan para el 2010, las siguientes acciones ejecutadas por el CEA:

- La generación de condiciones administrativas y técnicas para la adecuada operación del proyecto durante 2010.
- El inventario de necesidades de capacitación de las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral (GECAL) que ha permitido una programación más efectiva en términos de la capacitación que se desarrollará durante 2010.
- La asistencia técnica para la definición estratégica de la Dirección de Servicios de Empleo que le ha permitido planificar su quehacer para 2009-10.
- El estudio sobre las Oficinas de Empleo municipales que ha permitido un amplio y profundo

conocimiento sobre las mismas de manera que el MTESS (y el propio proyecto) pueden planificar mejor sus acciones a favor de los servicios de empleo.

- La asistencia técnica permanente al Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo (JMMT) que está permitiendo la incorporación de instrumentos y mecanismos efectivos de mejora de su ejecutoria; con la actual definición de un modelo de clubes de empleo para jóvenes.
- El soporte técnico de los funcionarios del Programa CEA a las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral (GECAL), a través de acciones puntuales y permanentes de asesoramiento y apoyo técnico.
- La sistematización de las políticas de empleo que ejecuta el MTESS.
- Las “Jornadas Técnicas del Cono Sur: Políticas activas de empleo frente a la crisis global, rol de los servicios públicos de empleo” (Buenos Aires, 10-11 Dic.2009), organizado conjuntamente con la oficina de la OIT, que permitió la importante participación de 190 autoridades y funcionarios de Gobiernos provinciales, regionales y municipales y del propio MTESS de Argentina, grupo meta central del CEA.
- El Encuentro Regional del NOA sobre políticas activas de empleo de base territorial que convocó y logró la efectiva participación de poco más de 180 autoridades y funcionarios de Gobiernos provinciales, regionales y municipales y del propio MTESS del noroeste argentino.
- La capacitación de poco más de 350 funcionarios del MTESS, especialmente de las GECAL.
- La capacitación de alrededor de 200 representantes de municipios y gobiernos de provincia involucrados con la ejecutoria del MTESS.
- El inicio de tres estudios sobre empleo rural y uno sobre competitividad de la pequeña empresa.
- La mejora de los sistemas informáticos de la SE, especialmente su monitoreo y evaluación, su banco de datos documental y la gestión de los Institutos de Formación Profesional.

Mención aparte merece el trabajo de articulación que se viene realizando con tres gobiernos provinciales para que fortalezcan sus capacidades de diseño y acción de la promoción del empleo.

Al 30 de junio de 2010 se ha ejecutado el 26.37% del presupuesto total del CEA. Este guarismo se ve distorsionado por encontrarse en trámite de pago, a esa fecha, el 50% del presupuesto del CEA que fuera asignado a Italia Lavoro, con el cual la ejecución presupuestaria del CEA alcanzaría el 38.67% (El pago fue registrado el 14 Jul.2010). Es necesario aclarar, sin embargo, que no se ha recibido la totalidad de la documentación de soporte que fuera acordada con Italia Lavoro para liberar los pagos, por lo se encuentra pendiente un 40 % adicional que se hubiera erogado a esa fecha. De no ser por ello, la ejecución presupuestaria del CEA habría alcanzado el 48.52%.

PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación comprenderá toda la ejecutoria del CEA, desde su inicio hasta el 30 de junio de 2010.

Los objetivos principales de la evaluación son los siguientes:

- (1) Verificar que el Programa haya implementado las actividades previstas desde su inicio hasta la fecha de la evaluación, conforme con los objetivos inmediatos planteados y la planificación realizada.
- (2) Comprobar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las acciones realizadas en el marco del proyecto; evaluando su capacidad para: (a) fortalecer a la Secretaría de Empleo; (b) facilitar la articulación entre los diversos niveles de Estado (MTESS, Gobiernos de Provincia y Municipios) en la ejecución de las políticas de empleo; (c) generar herramientas innovadoras para la atención de las poblaciones más vulnerables a los problemas de empleo, especialmente jóvenes y mujeres; y, (d) difundir la práctica argentina en la puesta en marcha de políticas activas de empleo al nivel del MERCOSUR y otros países de América Latina.

- (3) Comprobar la utilización adecuada de los recursos con respeto al donante, a la OIT y a la contraparte nacional.
- (4) Evaluar la calidad del trabajo conjunto OIT - Italia Lavoro, grados de articulación e integración del trabajo, así como del proyecto CEA con el resto del Programa de Trabajo Decente por País Argentina 2008-2011 en el cual se halla inserto.
- (5) Proporcionar recomendaciones y facilitar la identificación de las lecciones aprendidas y mejores prácticas para su posterior difusión entre los beneficiarios directos.
- (6) Elaborar un plan de mejora del proyecto por lo que resta para su finalización.

El informe de la evaluación también deberá aportar elementos para facilitar el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos orientados a la promoción del empleo decente con base territorial, con base en las buenas prácticas y las lecciones identificadas en beneficio de nuevas acciones que puedan ser emprendidas por la OIT, otras agencias de cooperación y las propias instituciones nacionales.

El informe –una vez aprobado por EVAL– será circulado, para conocimiento y toma de acción, entre los directamente involucrados en el Programa y encargados de la revisión de su estrategia y actividades: responsables de la ejecución del proyecto, Oficina de la OIT en Argentina y MTESS; y, será entregado a los miembros del Comité Trilateral del Programa; y el Gobierno Italiano.

Por el tiempo de vida del proyecto, no será posible medir su impacto; no obstante, la evaluación deberá hacer un análisis prospectivo en torno al impacto posible del CEA.

MARCO ANALÍTICO SUGERIDO

El marco analítico de la evaluación se encuentra definido por los criterios que establecen las normas de evaluación de la OIT (EVAL); en este sentido, los aspectos a ser tomados en cuenta durante la evaluación, principalmente, serán los siguientes:

- a. **Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto**, medida en función a que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. Medida, igualmente, considerando que el enfoque es estratégico y la OIT usa su ventaja comparativa. Específicamente, se tendrá en cuenta la pertinencia y relevancia del proyecto en respuesta a las necesidades detectadas, especialmente en los territorios y su congruencia con la planeación estratégica nacional y regional de la OIT.
- b. **Validez del diseño del proyecto**, medida en función a que el diseño del proyecto es lógico y coherente. Especialmente, se tomará en consideración los factores del contexto socio-económico y la adecuación del análisis de problemas. Se analizará la vinculación causal de los productos con los efectos directos (objetivos inmediatos) e impacto previsto, la vinculación entre componentes del proyecto, el papel estratégico de los socios del mismo y la pertinencia y utilidad del marco lógico y sus indicadores de progreso.
- c. **Progreso y eficacia del proyecto**, medida en función a que se lograron o se espera lograr los objetivos inmediatos del proyecto, tomando en cuenta su importancia relativa. En este punto, será conveniente considerar igualmente los efectos imprevistos que han afectado al proyecto o pueden afectarlo de manera positiva o negativa. El énfasis de este análisis deberá ponerse no en la ejecución de actividades o productos, sino en la contribución de estos a la consecución de los efectos directos por parte de los beneficiarios, como resultado de la aplicación y uso de

dichos productos. También será de interés para la evaluación, conocer si se han obtenido resultados diferentes en función del sector o territorio atendido, y las posibles razones de ello.

- d. **Eficiencia en el uso de los recursos**, medida en función a que los recursos/insumos (fondos, conocimientos especializados, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados. Igualmente se analizará la oportunidad con la que los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado.
- e. **Eficacia de los modos de gestión**, medida en función a que las capacidades y modos de gestión puestos en práctica apoyan el logro de los resultados. En este sentido, será necesario valorar los siguientes factores:
- Actividades planificadas y ejecutadas.
 - Resultados/productos (destacando el logro de los resultados o efectos directos en los mandantes beneficiados, más que las actividades y productos de manera aislada).
 - Gestión y coordinación (interna al proyecto, con otras unidades al interior de la OIT, con el donante y con los socios locales del proyecto).
 - Seguimiento del progreso.
 - Recursos humanos.
 - Recursos materiales y equipamiento.
 - Factores externos.
 - Consideración especial debe ameritar la ejecución de estrategias alternativas, para solucionar eventuales problemas de gestión, coordinación e implementación.
- f. **Orientación del impacto y sostenibilidad del proyecto**, considerando la orientación estratégica del proyecto para realizar una contribución significativa al logro de cambios más amplios y de largo plazo para el desarrollo sostenible. También, la probabilidad de que los resultados del proyecto sean duraderos y que los socios del proyecto puedan mantenerlos o hasta mejorarlos y reproducirlos luego de concluida la asistencia principal gracias en parte a la institucionalidad fomentada o la capacidad creada como resultado del proyecto.

PRODUCTOS PRINCIPALES

Previo al inicio de la recopilación de información mediante el trabajo de campo, el consultor deberá presentar un plan de trabajo, conteniendo la metodología a seguir para la evaluación, un cronograma de actividades a realizar, un listado detallado de entrevistas claves para la recolección de información y los modelos de instrumentos a utilizar para dicha recolección.

La información relevada a través de la lectura y revisión de documentos, las visitas a los lugares de operación del proyecto, las entrevistas y las consultas llevadas a cabo será analizada a fin de elaborar conclusiones y recomendaciones relativas al diseño, la gestión y el rendimiento del proyecto, en términos de los resultados obtenidos.

Un primer borrador del informe con las conclusiones y recomendaciones preliminares será presentado por el evaluador al Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima para su remisión al equipo de la Unidad Central del CEA, al Especialista en Mercado de Trabajo y la Oficial de Programación de la Oficina de la OIT en Argentina, a los efectos de que se realicen los ajustes correspondientes, si fuese del caso.

Luego, el informe preliminar con las conclusiones y recomendaciones será presentado por el evaluador al Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT para su remisión al Director de la Oficina de la OIT en Argentina.

Posteriormente a esta presentación, el evaluador deberá elaborar el informe final de la evaluación, tomando en cuenta –si fuese el caso- las observaciones que pudieran haberse hecho.

Una vez aprobado el informe final de la evaluación por parte de EVAL, la Oficina de la OIT en Argentina hará entrega del Informe a las autoridades del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, al Director de la Oficina de la OIT en Argentina, a los miembros del Comité Trilateral del Programa y al Gobierno Italiano.

El informe seguirá, tentativamente, el siguiente esquema:

- Resumen ejecutivo, como síntesis de las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Breves antecedentes del proyecto y su lógica. Descripción de las condiciones de contexto en el que se desarrolla el proyecto, tanto en lo institucional como en lo operativo, en los distintos niveles de actuación nacional y regional.
- Propósito, alcance y clientes de la evaluación.
- Revisión de la ejecución.
- Hallazgos analíticos sobre los “aspectos evaluados”.
- Conclusiones.
- Recomendaciones (con énfasis lo que resta del proyecto para asegurar la sostenibilidad de sus acciones.)
- Lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto.
- Anexos, conteniendo estos términos de referencia, las fuentes de información, los instrumentos utilizados, el plan de trabajo desarrollado, la lista de las entrevistas y otros anexos técnicos relevantes.

METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La metodología a seguir consta de los siguientes elementos:

- a. **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente, el PRODOC, la estrategia prevista, el cuadro de prioridades establecido con el MTESS, el Plan de Trabajo Anual de la Unidad Central y de las Regiones (POA y POAR), los informes y documentos producidos. También, podrá requerir y revisar la información del MTESS vinculada al CEA.
- b. **Entrevistas:** con las autoridades del MTESS, de los Gobiernos de Provincia y Municipios vinculados a la ejecutoria del CEA. Igualmente, a los actores sociales y a otros informantes clave involucrados con las acciones del proyecto. En general, deberá entrevistarse a los principales actores involucrados en el proyecto y los informantes clave identificados (contrapartes, beneficiarios, observadores externos, otras agencias de desarrollo trabajando en ámbitos relacionados). Las entrevistas podrán hacerse vía electrónica, telefónica o de videoconferencias; y, a través de entrevistas directas y trabajo de grupos.
- c. **Visitas a las regiones:** para tener contacto más directo con la realidad de los territorios en los que opera el CEA, apreciar cómo se llevan a la práctica los planes operativos, identificar los procesos puestos en marcha, observar la participación de actores locales, etc.
- d. **Reuniones finales**, del evaluador para la presentación de los informe borrador y preliminar al equipo de CEA y OIT y presentación final e intercambio con las autoridades del MTESS, la OIT, IL y la Cooperación Italiana.

La evaluación deberá tener cuidado de incluir una variedad adecuada de fuentes de información que permitan un análisis objetivo de la información que se releve. Para el caso, el evaluador utilizará toda la información disponible para analizar las actividades planificadas e implementadas y los resultados del Programa en los distintos lugares en que éste se ejecuta.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, la persona responsable de la evaluación deberá emplear el Manual de Cooperación Técnica de la OIT, especialmente su capítulo 7.¹² Asimismo, se recomienda el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.¹³

MODOS DE GESTIÓN, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

El ejercicio de evaluación será llevado a cabo por un experto (o, experta) evaluador de programas de desarrollo, especialmente de programas de promoción del empleo. La OIT, en consulta con el MTESS, IL y el donante, designará al evaluador externo. El CEA facilitará el apoyo necesario para la adecuada realización de la evaluación. Este apoyo comprenderá también la designación de un especialista de su equipo técnico para que acompañe el proceso de evaluación, sin interferir con el trabajo del experto designado.

La dirección de la evaluación estará a cargo del Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Sr. Sabas Monroy, y contará con el apoyo logístico de la Unidad de Programación de la Oficina de la OIT en Argentina. Por esto, toda comunicación respecto de la evaluación será con él directamente o con copia a él cuando se trate de requerimientos de información sobre el proyecto que pueden hacerse directamente al proyecto mismo.

La evaluación tendrá un plazo de 5 semanas a partir del inicio del contrato del evaluador/a estimado para el 26 de julio, por lo que deberá finalizar a más tardar el 30 de agosto y se organizará de la siguiente manera:

Semana 1: Revisión de documentación preliminar del proyecto y elaboración y aprobación del plan de trabajo de la consultoría.

Semana 2: Reuniones y entrevistas en Buenos Aires. El/la evaluador/a deberá reunirse con el Director de la Oficina de la OIT en Argentina; y, luego, con los miembros del Comité Central de Gestión, el experto y especialistas del CEA, incluyendo a la responsable del Área Administrativa y de Finanzas. Asimismo, realizará una reunión con funcionarios de Italia Lavoro; con las autoridades de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo directamente involucradas con la ejecutoria del proyecto (Secretario de Empleo y Subsecretario de Políticas de Empleo); el Especialista en Mercado de Trabajo y la Oficial de Programación de la Oficina de la OIT en Argentina.

Semana 3: Misión al terreno. El/la evaluador/a deberá visitar las GECAL de San Juan (Región Cuyo), Tucumán (Región NOA) y Córdoba (Región Centro) a los efectos de conocer el trabajo del CEA en los territorios de intervención. Al final de la misión, realizará una reunión con el Director de la Oficina de la OIT en Argentina, el equipo de la Unidad Central del CEA, el Especialista en Mercado de Trabajo y la Oficial de Programación de la Oficina de la OIT en Argentina para la presentación de los hallazgos preliminares de la evaluación.

Semana 4: Redacción del borrador del informe preliminar de evaluación y remisión al Director de la Evaluación para su circulación entre los involucrados y recepción de sus comentarios.

Semana 5: Misión a Buenos Aires para presentar a la Oficina de la OIT en Argentina y al Director de la Evaluación el informe preliminar de la evaluación para comentarios finales. A partir de la recepción de los comentarios u observaciones de la Oficina de la OIT en Argentina y la Dirección de la Evaluación, se

¹² https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

¹³ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

incorporarán eventuales ajustes al informe preliminar de evaluación y se redactará y presentará el informe final de evaluación.

La entrega y presentación al MTESS y a la cooperación italiana de la versión definitiva del informe final se realizará una vez haya sido aprobado por EVAL Ginebra; para el caso, se preverá que la persona que realice la evaluación pueda participar de esta presentación.

El presupuesto estimado de la evaluación – a ser cubierto por el proyecto – es de **US\$ 19.381,00**, de acuerdo con el siguiente desglose:

Concepto	US\$
Honorarios del evaluador	9.625,00
Boletos aéreos para el evaluador (a Buenos Aires y de Buenos Aires a las sedes regionales previstas), a ser colocados por el proyecto	1.500,00
Gastos de alojamiento del evaluador, a ser cubiertos por el proyecto	1.650,00
Viáticos del evaluador por la duración de su estadía en Argentina (incluye gastos terminales), a ser pagados al consultor en pesos argentinos a su llegada a Buenos Aires en cada oportunidad	3.176,50
Misión del Oficial de Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe a Buenos Aires (22-24 Ago.10)	2.507,00
Imprevistos (5%)	922,50
Total	19.381,00

11.2 Agenda de la misión de evaluación

	2/Agosto	3/Agosto	4/Agosto	5/Agosto	6/Agosto
Hs:	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09:00	9:00 Salida de Montevideo 9:45 Arribo a Buenos Aires Vuelo AR 1203	María Eugenia Quintana (Piso 13)			
10:00	Check in Hotel Dolmen (Suipacha 1079)	Margarita Laría (Alem 638 - Piso 8)	Fabio Bertranou (Piso 14)		
11:00	Presentación en Programa CEA, Av.Córdoba 950, piso 3, Of D (tel 4393-7076)	Héctor Palomino (Alem 628 - Piso 14)	Federico Ludueña (Alem 638 - Piso 1)		
12:00	Marcela Kebleris: Documentación inicial y cobro de viáticos en Banco	Enrique Deibe (Alem 650 - Piso 15)			
13:00	Almuerzo con Luis Abad y Jorge Arroyo				
14:00	14:30 Luis Abad	Alejandra Pangaro (Piso 13)			Eva Rascovsky y Mariana Rabaia (Alem 638 - Piso 9)
15:00	15:30 Marcelo Castro Fox	Luis Castillo Marín (Alem 638 - Piso 11)			
16:00	16:30 Lionello Tassoni (Por teléfono)		Adriana Bernardotti y Edith Byk		
17:00					
17:30					

10/Agosto	11/Agosto	12/Agosto	13/Agosto
Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:10 Salida de Buenos Aires	Viaje a Aguilares	Reunión con Coordinador Regional - Andrés Matta (GECAL de Córdoba)	Mónica Muscolino - Alem 638 - Piso 4
Vuelo AR 2472 10:05 Arribo a Tucumán - Florencia Alamo lo recibirá en el aeropuerto. Check in Hotel Tucumán Center (25 de Mayo 230)	10:30 Agustín Fernández (Intendente de Aguilares) & Francisco Martínez (Director de Empleo, Emprendimientos y Cooperativismo)	Reunión con Asistente Programático Córdoba: Graciela Aparicio. Coordinador Regional: Andrés Matta.	
10:45 Recepción Coordinadora y Consultor CEA 11:30 Juan L. Perez (Gerente GECAL de Tucumán)		Reunión con Gerente GECAL Córdoba - Francisco Felipe Yofre	11:30 Matías Barroetaveña
		Reunión con Equipos técnicos de GECAL Córdoba. Gloria Pochettino, Paula Ceballos y Cecilia Cuel.	
Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Reunión con Ministro de Producción de San Juan, Raúl Benítez y Subsecretario de Empleo de San Juan, Javier Díaz. En Oficina CEA.
Jorge Domínguez (Subsecretario de Empleo de la Pcia) & Julio Jarma (Director de Empleo de la Pcia)		Reunión con Equipo técnico de la municipalidad de Capilla del Monte. María Eva Mendieta - Promotora de Empleo.	
16:30 Reunión Coordinadora y Consultor CEA	16:35 Salida de Tucumán Vuelo 8R5415 Aerolíneas Sol	Ricardo De Michelis. Reunión con Secretario Municipal de Río Tercero. Coordinador de la Oficina de Empleo en la Municipalidad de Río Tercero.	
	17:55 Arribo a Córdoba (Andrés Matta lo recibe en el aeropuerto)	Reunión con Consultores estudio Cadena Textil: Gabriel Suarez (Ministerio de Desarrollo Social), Carolina Orchansky (Universidad Nacional de Córdoba), Luciano Donadi y Cecilia Bentolila.	17:10 Salida de Aeroparque 17:55 Arribo a Montevideo Vuelo AR 1208
	Check in Hotel King David (Gral. Paz 386)		
		20:45 Salida de Córdoba Vuelo AR 1537	
		21:57 Arribo a Buenos Aires	
		Check in Hotel Dolmen	

Lista de personas entrevistadas

1. Castro Fox, Marcelo. Director de la Oficina de la OIT en Argentina (desde el 2/08/2010)
2. Abad, Luis. CTP del Programa CEA
3. Tassoni, Lionello . CTA del Programa CEA (Representante Italia Lavoro en Argentina)
4. Arroyo, Jorge. Experto Senior en DEL, Programa CEA
5. Kebleris, Marcela. Responsable Admin y Finanzas, Programa CEA
6. Deibe, Enrique. Secretario de Empleo MTEySS
7. Barrotaeveña, Matías. Subsecretario de Políticas de Empleo y Formación
8. Laría, Margarita. Directora de Servicios de Empleo MTEySS
9. Palomino, Héctor. Director de Estudios y Relaciones del Trabajo MTEySS
10. Castillo Marín, Luis. Director Nacional de Promoción del Empleo MTEySS
11. Rabaia, Mariana. Directora de Gestión Territorial MTEySS
12. Raskovsky, Eva. Directora Nacional del Servicio Federal de Empleo MTEySS
13. Ludueña, Federico . Coordinador del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo MTEySS
14. Muscolino, Mónica. Responsable de Monitoreo y Evaluación de Secretaria de Empleo MTEySS
15. Pangaro, Alejandra. Oficial de Programación
16. Bertranou, Fabio. Especialista en Mercado Laboral
17. Quintana, María Eugenia. Oficial de Administración, Personal y Finanzas
18. Byk, Edith. Especialista en Promoción de Empleo para Jóvenes
19. Bernardotti, Adriana. Coordinadora de Actividades de Italia Lavoro en el Territorio
20. Helbig, Daniel. Dirección de Servicios de Empleo. Secretaría de Empleo MTEySS
21. Catelotti, Paola. Dirección de Servicios de Empleo. Secretaría de Empleo MTEySS
22. Matta, Andrés. Coordinador Centro. Programa CEA
23. Fernández, Gabriel. Dirección de Servicios de Empleo. Secretaría de Empleo MTEySS
24. Asso, Jorge. Coordinador Cuyo. Programa CEA

- 25.** Gonzalez, Guillermo. Director Red de Oficinas de Empleo. Instituto Municipal de Desarrollo Económico Social
- 26.** Díaz, Javier. Subdirector de Regímenes Promocionales. Ministerio de Producción y Desarrollo Económico